

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção:
Mestrado

Concepção de Estratégias Organizacionais para
Inovação do valor: Requisitos Metodológicos

Marcelo Alessandro Fernandes

Florianópolis, Maio de 2005.

**Concepção de Estratégias Organizacionais para
Inovação do valor: Requisitos Metodológicos**

Marcelo Alessandro Fernandes

**Essa Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção.**

**Professor Edson P. Paladini, Dr.
Coordenador do Curso**

**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA
PELOS PROFESSORES:**

**Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Orientador)**

**Prof. Marco Aurélio Nadal de Masi, PhD
(Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL)**

**Profa. Maria Terezinha da Silva Sacramento, Dr. Eng
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)**

As notícias sobre minha morte são muito exageradas.
Mark Twain

DEDICATÓRIA

A minha irmã Kelly Cristina, por representar o que há de maior e mais digno no ser humano, presente com seu amor nos momentos de maior importância de minha vida.

AGRADECIMENTOS

A minha querida mãe Maria Inês e irmãs Kelly Cristina e Ana Carolina pela torcida e pelo apoio no árduo caminho pelo qual, muitas vezes, a vida nos submete.

Ao meu pai, José Antonio, que participou ativamente na consolidação de minha formação, dando oportunidade para que alcançasse meus objetivos de vida.

Ao meu primo e grande amigo Valmir Singh, primeiro incentivador e guru!

Aos meus tios Adair e Onídio Singh pelo carinho e participação.

Ao Prof. Nelci Barros, por possibilitar e acreditar, pelo seu incentivo, na realização de um sonho, demonstrando pelo seu caráter, pela sua bondade, que a dedicação e o empenho na busca do conhecimento e do saber, a possibilidade de, como ele, nos tornarmos pessoas mais elevadas e bem aventuradas.

A professora Helena Nunes e seu marido Thésio, pelo acolhimento, participação e dedicação, pelo quais os resultados deste trabalho foram possíveis.

Aos grandes amigos Ramon Hoshino, Renato Raposo e Ricardo Lopes por se mostrarem incondicionalmente pessoas de bom coração pelas quais alguém pode contar por toda uma vida.

À Sandra Marchalek, pessoa de grande valor e amiga inesquecível.

Ao Prof. Neri dos Santos e Leonardo Ensslin, exemplos de dedicação que grande influência tiveram na minha formação .

RESUMO

O presente estudo pretende estabelecer os requisitos necessários para concepção de métodos que propicie estratégias para Inovação do Valor. A partir da Fundamentação teórica são abordados temas referentes à Economia do Conhecimento onde se considera a distinção entre criação de valor e apropriação de valor. A abordagem científica é discutida para apoiar o posicionamento do estudo e as definições pertinentes sobre sua prática. São discutidas as relações entre estratégia como criação de valor e o valor face o desenvolvimento econômico. Com isto, é feita uma aproximação entre processos de aprendizagem remetendo ao conceito de descontinuidade, e este ao de inovação, referindo os diversos graus de modificação que se pode conferir na estrutura mercadológica. A Inovação do Valor vem introduzir nova aceção de descontinuidade como método estratégico a ser desenvolvido. Os princípios epistemológicos referentes ao método conduzem a uma discussão onde são referenciadas as diferentes abordagens possíveis. A pesquisa passa então, a buscar apoio empírico, objetivando respaldo crítico para este emergente campo do conhecimento, utilizando-se de entrevistas semi-estruturadas que possa indicar os fatores críticos de sucesso junto a gestores explicitando as preocupações presentes em seus discursos. Após a análise crítica, contextualizada pela perspectiva da Inovação do Valor, são propostos alguns requisitos para concepção de método a partir de uma matriz de verificação que, objetiva estabelecer passos para novas pesquisas, levando em consideração os fatores críticos de sucesso dos modelos de negócio existentes e reflexões a partir da análise crítica. A pesquisa é concluída indicando considerações pertinentes à forma pela qual os objetivos específicos são atingidos.

Palavras-chave: Inovação do Valor, Estratégia, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

The present research intends to establish the necessary requirements for conception of methods that propitiates strategies for Value Innovation. By the way, to establish the necessary requirements stops from the theoretical recital is boarded referring subjects to the Economy of the Knowledge where if it considers the distinction between value creation and appropriation of value. The scientific boarding is argued to support the pertinent positioning of the study and definitions on practical its. The relations between strategy as value creation and the value are argued face to the economic development. Thus, an approach between learning processes is proposal sending to the concept of discontinuity and this to the one of innovation, relating the diverse degrees of modification that if can find in the marketing structure. The Value Innovation comes to introduce new meaning of discontinuity as strategically method to be developed. The referring epistemological principles to the method lead to a quarrel where the different possible boarding's are references. The research starts searching for support empirical, objectifying critical endorsement for this emergent field of the knowledge. Using half- structuralized interviews to find the critical factors of success together with managers, the concerns had been verified present on their speeches. After the critical analysis, in context for the perspective of Value Innovation, is considered some requirements for conception of procedures from a verification matrix that, objective to establish steps for new research, leading in consideration the critical factors of success of the existing models of business and reflections from the critical analysis.

Key-Word: Value Innovation, Strategy, Knowledge Management, Organizational Learning.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT	VII
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	12
1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS	14
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.4 OBJETIVO GERAL	18
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.6 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 ECONOMIA DO CONHECIMENTO	19
2.2 CONHECIMENTO CIENTÍFICO.....	21
2.3 ESTRATÉGIA E VALOR.....	32
2.4 VALOR NA TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.....	38
2.5 INOVAÇÃO COMO PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	48
2.6 INOVAÇÃO DO VALOR	68
2.7 PRINCÍPIOS EPISTEMOLÓGICOS PARA CONCEPÇÃO DE MÉTODO	83
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	108
3.1 RESULTADO DAS ENTREVISTAS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE	109
3.2. O RELATÓRIO DAS ENTREVISTAS	110
3.3 INFORMAÇÕES SOBRE OS ENTREVISTADOS.....	112

3.4 ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	113
3.5 MATRIZ DE VERIFICAÇÃO	113
3.5.1 VALORES COGNITIVOS	113
3.6 QUESTIONÁRIO E O RELACIONAMENTO COM OS TEMAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.	116
3.6.1 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	116
3.6.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MODELO DE NEGÓCIOS	116
3.6.3 CLIENTES, CONCORRENTES E REDE DE VALOR	117
3.6.4 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA.....	117
3.6.5 DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS	118
3.7 MATRIZ ENQUADRAMENTO	118
3.7.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DOS MODELOS DE NEGÓCIO EXISTENTES.	118
3.7.2 REFLEXÕES A PARTIR DA ANÁLISE CRÍTICA	119
4. RESULTADO DA PESQUISA	120
4. 1. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	120
4.1.1 RESPOSTA AO MERCADO	120
4.1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	125
4.1.3 GESTÃO OPERACIONAL.....	130
4.1.4 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	132
4.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	135
4.1.6 REDE DE VALOR	137
4.1.7 INTELIGÊNCIA E GESTÃO DE CLIENTES	142
4.1.8 PROPOSIÇÃO DE VALOR	147
4.1.9 FIDELIZAÇÃO	149
4.1.10 CONTEXTO DE INOVAÇÃO.....	152
4.1.11 GESTÃO DE PROJETOS.....	157
4.2 ANÁLISE DOS REQUISITOS DA MATRIZ DE VERIFICAÇÃO.....	161
4.2.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DOS MODELOS DE NEGÓCIO EXISTENTES.	161
4.2.1.1 REQUISITO I: PERMITE DESCOBERTA DE NOVAS DIFICULDADES.	161
4.2.1.2 REQUISITO II: EXIGE REFORMULAÇÃO DO SABER ANTERIOR	164
4.2.1.3 REQUISITO III: NÃO SE TRATA DE MODISMO	166
4.2.1.4 REQUISITO IV: NÃO SE TRATA DE FRAGMENTO ISOLADO DE IDÉIAS	166
4.2.1.5 REQUISITO V: CRIA-SE PASSOS PARA TRABALHOS SEGUINTE	167
4.2.1.6 REQUISITO VI: DÁ CONTINUIDADE A PREOCUPAÇÕES E INVESTIGAÇÕES ANTERIORES APONTADAS NA PESQUISA;.....	169
4.2.2 REFLEXÕES A PARTIR DA ANÁLISE CRÍTICA	170
4.2.2.1 REQUISITO I: OPORTUNIZA NOVAS QUESTÕES CONEXAS, PARALELAS OU DO MESMO CAMPO QUE POSSAM SER PENSADAS MESMO QUE NÃO TENHAM SIDO TRABALHADAS.	170

4.2.2.2 REQUISITO II: OPORTUNIZA QUESTÕES JÁ EXISTENTES, CONEXAS, PARALELAS OU DO MESMO CAMPO QUE POSSAM SER PERCEBIDAS DE MANEIRA DIFERENTE SUSCITANDO UM NOVO TRABALHO DE PENSAMENTO.....	171
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
REFERÊNCIAS	176

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – DESEMPENHO DAS SOBREVIVENTES DE LONGO PRAZO.....	49
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO I – MODELO INDUSTRIAL E MODELO DO CONHECIMENTO	38
QUADRO II – DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE INOVAÇÃO.....	54
QUADRO III – MUDANDO O FOCO DA ESTRATÉGIA.	75

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – CURVA DE APRENDIZAGEM	51
FIGURA 02 – DESCONTINUIDADE ENTRE CURVAS	52
FIGURA 03 – EVOLUÇÃO DAS BOLHAS.	53
FIGURA 05 – RELACIONAMENTO ENTRE CRIAÇÃO DE VALOR, INOVAÇÃO DO VALOR E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	78
FIGURA 06 – RELAÇÃO ENTRE CONTEÚDOS EMPÍRICOS	99

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do Assunto

A nova economia estabelece a necessidade de novos pressupostos para entender-se como as organizações poderiam vir a empreender estratégias em meio ao acirramento da competitividade, tão difundida pelo desenvolvimento de novos mercados.

A necessidade de estabelecer modelos que vincule às organizações para atuar em ambientes de elevada complexidade, faz crer, que esta deva basear suas atividades a partir da perspectiva do conhecimento, devido a indicações que permitem inferir que as empresas de maior crescimento, maior capacidade para geração de lucros, parece vincular suas atividades, sua capacidade de resolução de problemas, sua sustentação estratégica, sua inserção em novos mercados dentro de uma estratégia que se relaciona de alguma maneira na utilização sistemática de seus ativos intangíveis.

A organização voltada para o conhecimento conduziu os acadêmicos a trilhar caminhos que possibilitassem indicar estruturas pelas quais poderia prosperar.

Essa tentativa de inserir o conhecimento como cerne criador de uma revolução e de uma transição no mundo corporativo, gerou um grande número de pesquisas e especulações sobre a melhor abordagem a ser trabalhada, sendo que a capacitação organizacional vem ganhando grande destaque devido à necessidade de gerenciar estruturas mais abertas, mais adaptadas para mudanças.

Na transição da economia industrial para a economia baseada no conhecimento, o enfoque dos estudos tomou uma direção que tenta descrever o funcionamento endógeno de uma organização em oposição aos economistas neoclássicos que viam a inevitabilidade de uma organização em adaptar-se aos problemas demandados pelo mercado, onde este funcionaria como um grande sistema que coibi iniciativas individuais, premiando as organizações que explorassem ao máximo as opções econômicas existentes.

Com isso, uma lacuna foi deixada em aberto no estabelecimento de uma teoria que viesse explicar o funcionamento de organizações baseadas no conhecimento e baseada no funcionamento dinâmico do mercado, mais afinado com o conceito de destruição criativa, que buscasse descrever de que forma novos empreendimentos transformariam a estrutura do funcionamento econômico. Isso por que o acirramento da competitividade das organizações em

escala mundial, trazido por um processo de liberalização da economia gerou um paradoxo para o empresariado que se vê ao mesmo tempo comprometido com o objetivo de gerar resultados frente a uma concorrência cada vez mais atuante e, também com a defrontação com mudanças de caráter disruptivo, empreendidas por entrantes que vem recriar as condições pelas quais um setor vinha a se estabelecer.

Nesse contexto algumas organizações prosperaram, alavancando oportunidades, enquanto outras vêem suas margens de lucro diminuindo apesar dos esforços em manter-se atualizadas em relação às práticas mais correntes adotadas pela concorrência. Alguns setores entram em declínio irreversível, enquanto outros crescem de forma exponencial gerando riqueza e prosperidade para a sociedade.

As organizações parecem ter assimilado parte desses efeitos no que tange ao aprendizado em gerar respostas ao movimento concorrencial, em buscar estabelecer novos níveis de competitividade, e dentro desse aspecto, existiria um consenso pelo qual as empresas atingiriam vantagens sustentáveis pela aplicação sistemática do conhecimento via desenvolvimento da tecnologia para desenvolver soluções frente às demandas mercadológicas.

A Inovação do valor vem quebrar a forma pela qual busca-se gerar elementos de resposta dentro deste contexto apresentado. Ela vem estabelecer novos parâmetros críticos norteando a busca por novos pressupostos para a criação da estratégia. Num primeiro plano, mostrando a necessidade de desvincular a estratégia como forma de fazer frente a concorrência, que se ocuparia em gerar ganhos pela assimilação e aperfeiçoamento da lógica competitiva estabelecida.

Ao invés de tentar superar a concorrência gerando um aprendizado que vise a concorrência, respeitando fatores implícitos e explícitos referentes às convenções de um setor, esse método busca modificar ou redefinir os critérios que influenciam o modelo pelo qual os clientes percebem e avaliam a aquisição de uma oferta mercadológica.

Isto traria implicações para alguns fatores tidos como inquestionáveis quando da análise mercadológica, da análise concorrencial, da construção da arquitetura competitiva, envolvendo desde as opções estratégicas normalmente consideradas até as informações comumente selecionadas para dar conta de tarefas no âmbito operacional.

1.2 Definição dos Principais Termos

Cadeia de Valor – A cadeia de Valor “provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si” (PORTER, p. 33, 1980).

Competência – Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade (dicionário webster).

Conhecimento – [...] tornar presente aos sentidos, ou a inteligência, um objeto (externo ou interno) tentando discerni-lo ou possuir uma representação sua geralmente adequada. (Dicionário de Filosofia, Gerard DUROZOI). Uma técnica para a verificação de um objeto qualquer, ou a disponibilidade ou a posse de uma técnica semelhante. Por técnica de verificação deve entender-se qualquer procedimento que tome possível a descrição, o cálculo ou a previsão controlável de um objeto, e por objeto deve entender-se qualquer entidade, fato, coisa, realidade ou propriedade, que possa ser submetido a um tal procedimento. (Dicionário de Filosofia, Nicola ABBAGNANO).

Convergência Tecnológica – “(a) a capacidade de diferentes plataformas de rede serem utilizadas como’ veículo de serviços essencialmente semelhantes; b) a junção de dispositivos do consumidor, como o telefone, a televisão e o computador pessoal”.

Curva S – “A partir de Estudos sobre a memória e aprendizagem, Ebbinghaus (1885), Culler (1928) e, mais tarde, Culler e Girden (1951) argumentam que a curva completa de aprendizagem deve ter a forma de um S, isto é, uma curva de incrementos crescentes iniciais, decrescendo depois, à proporção que se aproxima do limite superior”. (BARROS, p. 7, 2000).

Descontinuidade – Do ponto de vista filosófico, uma grandeza é descontínua se for composta de elementos dados (e não arbitrariamente definidos) por intermédio dos quais ela é construída no pensamento. Do ponto de vista da análise matemática, descontínuo é a negação de contínuo em todos os sentidos. (LALANDE, Vocabulário Técnico e Crítico de Filosofia, 1996).

Espaço Competitivo – Conceito pelo qual, espaços econômicos, inseridos numa mesma rede valorativa, disputam a atenção de clientes a partir de inovações do tipo incremental.

Espaço Econômico – Perroux propiciou um novo meio de apreensão da realidade objetiva. Para ele, os espaços econômicos “se definem pelas relações econômicas que existem entre os elementos econômicos”. (BARROS apud Perroux, p. 7, 2000).

Informação - Medida de redução de incerteza que um sinal sensório provoca em um organismo qualquer. Depende, do tipo de organismo e do contexto em que a informação é apresentada.

Inovação – Embora a inovação baseie-se em criatividade e invenção, o conceito é muito mais amplo. Uma invenção implica a “conversão da idéia criativa em uma forma comunicável e verificável, geralmente para atender a alguma necessidade ou realizar alguma tarefa”. A inovação é uma invenção que produziu valor econômico. Sem valor econômico não pode haver inovação. (FOSTER e KAPLAN, p. 158, 2002).

Inteligência – [...] Designa na psicologia contemporânea a faculdade de inventar uma solução diante de uma situação nova (por oposição ao que depende do instinto), assim como a função de compreensão, ou seja, de análise e de síntese. [...] Os autores antigos sublinhavam a oposição entre a inteligência, que reunia as várias funções de conhecimento (aquisição, conservação e inteligência) a sensibilidade e a atividade. Hoje se admite que de fato ela “resume” de certo modo a totalidade do psiquismo consciente na medida em que ele se reflete e se controla. (Dicionário de Filosofia, Gerar DUROZOI).

Inteligência Competitiva – “Sistema organizado de observação e análise do entorno, seguido de uma correta circulação interna e utilização de informação na empresa, para que se tome qualquer decisão [...]”. (PALOP, p.12, 1999, tradução livre).

Mercado – São “agrupamentos informais de compradores, vendedores, seus proprietários e outros intermediários que se reúnem para realizar o intercâmbio econômico. [...] Esses agrupamentos informais, e os processos empregados, estabelecem o equilíbrio entre a continuidade e a mudança na economia. As regras dos mercados de capital governam a entrada, a condução e a saída (incluindo a falência) dos participantes nos mercados. Na nossa economia, é o consumidor que toma a decisão individual sobre se continua com os produtos e serviços atuais ou muda para outros”. (FOSTER e KAPLAN, p. 16, 2002).

Método – Designa um encaminhamento pelo qual se obtém um certo resultado, ou um conjunto de procedimentos ou de regras utilizados para chegar à meta desejada. (DUROZOI, 1993).

Modelo de Negócio – É um conceito de negócio posto em prática. (HAMEL, p. 66, 2000).

Processo – Padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisão, através dos quais são realizadas transformações. (CHRISTENSEN, p. 172, 2001).

SWOT – (Strenghts,Weaknesses, Opportunities, Threats) – Trata-se da avaliação dos pontos fortes, fracos, das oportunidades e ameaças para apoio na concepção de estratégias frente ao ambiente competitivo. (Mintzberg, p. 28, 2000).

Valor – “Designa a propriedade que um objeto apresenta de corresponder a necessidade de um indivíduo” (Dicionário de Filosofia Gerar DUROZI) “Em geral o que deve ser objeto de preferência ou de escolha. [...] Qualquer objeto de Preferência ou escolha”. (Dicionário de Filosofia, Nicola ABBAGNANO).

Vigília Tecnológica – Esforço sistemático e organizado pela empresa de observação, captação, análise, difusão precisa e recuperação de informação sobre o status econômico, tecnológico, social e comercial que possa significar ameaça ou oportunidade para posicionar um produto no mercado em relação aos seus concorrentes. A vigília tecnológica está associada a ações de observação, captação e análise de informação, prospecção com a finalidade de produzir recomendações para a tomada de decisão.

1.3 Definição do Problema

A inovação do valor parece apresentar uma distinção quando relacionada à inovação estratégica. Esta busca inovar nas ações para fazer frente a um problema estabelecido por um setor em foco, já a inovação do valor conduziria a uma inovação na proposição de valor levada ao cliente, gerando conseqüentemente uma redefinição tanto nos aspectos valorativos, quanto nos aspectos relativos a modelo de competição.

Tendo isso em mente deve-se ressaltar alguns aspectos que ocuparão a atenção do presente trabalho.

O diferencial entre empresas que buscam seguir uma, ou outra perspectiva, está na forma como são enfocados os problemas nos respectivos setores. Enquanto na primeira tem-se a consideração de buscar gerar um significativo aumento de valor pelas possíveis combinações de ações, via inovação nos processos, que venha gerar melhoria competitiva, considerando que o modelo de competição adotado é seguido pelos diferentes contendores, que os setores e os mercados, como entidades autônomas, funcionariam além da capacidade de transformação de uma organização. Na inovação do valor a hipótese que sustenta o mercado é questionada e posta abaixo por um inovador do valor, gerando um fenômeno descontínuo, quando considerada à perspectiva dos

outros competidores, que poderia se realizar independente das características do setor em que a organização esteja atuando ou dos planos de renovação estratégica estabelecidos para aquele mercado.

Isto por que os mercados são vistos normalmente como um sistema que prospera dentro de condições basicamente estáveis para suportar e permitir a troca de capitais entre vendedores e compradores. Considerando o interesse dos mesmos em permanecer em atividade, foi criado o pressuposto que a continuidade do funcionamento deste sistema, deveria manter as respectivas relações funcionando ao longo do tempo, conduzindo em seguida a formulação do pensamento de que as estratégias organizacionais, também deveriam seguir e respeitar esta lógica.

Com isso as características normalmente vinculadas ao processo da estratégia se dariam pelo crescimento da organização *no mercado*, bastando com isso planejar da melhor forma possível as ações e as conseqüências das ações, pela possibilidade de antecipação, gerando uma necessidade de aperfeiçoamento dos instrumentos de previsão.

Segundo a mesma visão, o respeito às regras de funcionamento do mercado deveriam ser mantidas pelo interesse de todos, estabelecendo uma crença pela qual os mercados traduziriam da melhor forma possível a maneira como os problemas setoriais deveriam evoluir, gerando uma convenção, que aparentemente parecia reforçar-se pela experiência da organização naquele mercado. Isto levou o estabelecimento de que a organização deveria respeitar a condição de seu setor, como forma de respeitar a sua própria, fazendo com que ela devesse melhorar a utilização dos recursos e da aplicação tecnológica em face da relação de desenvolvimento que pudesse conjuntamente levar valor aos seus clientes.

Em virtude disto, a estratégia normalmente é vista pela capacidade de ordenar soluções lógicas que permitam a organização empreender em tempo soluções de caráter específico ou global que venha atender as expectativas referentes aos problemas demandados pelo mercado. Desta forma criou-se o perfil do tomador decisão como alguém apto a planejar estruturas de resposta que pudesse contabilizar ganhos para as empresas, a partir das oportunidades percebidas que seriam conseqüência do comportamento dos diferentes competidores e do posicionamento do cliente frente estas diferentes soluções encontradas.

A implicação para o pensamento estratégico seria conceber os princípios e a lógica subjacente como que voltada a atender um conjunto de restrições permanentes, mas que pela possibilidade

de articulação e de mobilização dos valores dentro de seu escopo, permitiria uma definição e um posicionamento da empresa frente aos problemas.

A partir das constatações indicadas acima, elabora-se a seguinte pergunta de partida.

Como conceber estratégias organizacionais para a Inovação do Valor?

1.4 Objetivo Geral

Propor requisitos metodológicos para a concepção de estratégias organizacionais para Inovação do Valor.

1.5 Objetivos específicos

- Levantar os elementos constitutivos dos processos na cadeia produtiva e de negócios.
- Identificar fatores críticos de sucesso dos modelos de negócio existentes.
- Examinar os fatores críticos de sucesso em relação aos princípios que sustentam a estrutura teórica para o desenvolvimento de estratégias para inovação do valor..

1.6 Justificativa da Escolha do Tema

A transição de uma economia industrial para uma economia de base de conhecimento vem trazendo dificuldades para compreensão do processo de transformação. A estrutura paradigmática de cada economia aparentemente é incompatível. Nesse sentido, a pesquisa ora apresentada tem por base revelar novos arranjos entre as duas economias e o próprio processo de transformação. Seus resultados podem contribuir para uma nova linha de pesquisa no meio acadêmico.

Assim, acredita-se que o estudo se justifica pelas alternativas de novo posicionamento da Engenharia de Produção com referência a revisão de estudos sobre o desenvolvimento de negócios a partir da possibilidade de rearranjos na cadeia de valor pela inovação do valor. Justifica-se também por apresentar requisitos para uma metodologia de concepção de estratégias, contribuindo com as organizações no momento da elaboração de suas estratégias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Economia do Conhecimento

A Nova Economia ou economia pós-industrial tem, para alguns pesquisadores, origem em meados da década de 1990, sendo que a sua principal característica foi o crescimento de algumas empresas impulsionadas pelos bens intangíveis ou imateriais tais como o conhecimento organizacional, a valorização de marcas, a exploração e desenvolvimento de novas patentes, a capacidade de gestão aliadas ao aprendizado e a mobilização estratégica.

A escalada sem precedentes da utilização da tecnologia digital e suas infindáveis aplicações, o florescimento do comércio eletrônico, o surgimento de um ciclo de crescimento econômico e de aumento na produtividade em países que apresentam elevados índices de desenvolvimento, tudo isso corrobora para o surgimento de novas teorias, modelos e ferramentas que buscam fazer frente aos novos desafios de crescente complexidade nos mercados do mundo todo.

Na última década foi possível acompanhar o surgimento de grandes expectativas referentes a empresas da nova economia. O surgimento de grandes iniciativas de investimento por parte do mercado, nas empresas totalmente digitalizadas baseadas na *internet* pontuaram o início de uma mudança.

Mas também foi possível verificar que a grande maioria destas empresas não possuíam fundamentos sólidos quanto à consistência de seus modelos de negócio, criando muito pouco ou nenhum valor aos seus clientes e acionistas, não significando com isto que se deva retroceder para modelos de gestão consagrados em fases anteriores a este processo.

Em parte o surgimento e o declínio de empresas baseadas na *internet* pode ser explicado pela teoria Schumpeteriana que mostra que o desenvolvimento econômico se caracteriza por ciclos, nos quais períodos de crescimento são seguidos de períodos de crise trazidos pela alteração nas expectativas e nos valores dos agentes que constituem o tecido econômico devido à atuação conjunta de um grande número de empreendedores entrantes, como foi o caso do fenômeno das empresas *ponto com*.

A dinâmica da nova economia traz consigo um processo ambivalente que considera novas potencialidades quanto ao uso da tecnologia de informação, de processos envolvendo a dinâmica

de inovação empresarial, de relacionamentos internos e externos a organização, os quais objetivam práticas de relações compartilhadas. Mas conforme logo se evidenciou, com relação a bolha trazida pelas empresas baseadas na *internet* o problema se deve, sobretudo, pela não sustentabilidade dos novos modelos de negócio nos quais não foram considerados, talvez de forma prematura, os ganhos relativos ao pragmatismo típico do modelo industrial.

Isto indica que a gestão estratégica, numa economia baseada em conhecimento, deve ser estudada de uma forma mais abrangente, não relegando a um segundo plano modelos que trouxeram resultados por um longo período de tempo, nem tampouco, adotar precipitadamente novas propostas conduzindo-se pelo caminho da generalização de modelos que possam potencialmente mostrar-se inconsistentes. De uma forma geral o escopo de análise trabalhará de maneira a não excluir novas propostas que apresentem ambivalências e contradições aparentes.

Na afirmação de Morin:

*A especialização abstrata, ou seja, que extrai um objeto de seu contexto e do seu conjunto, rejeita os laços e as intercomunicações com seu meio e o insere num compartimento, que é aquela da disciplina cujas fronteiras destroem arbitrariamente a **sistemicidade** (grifo no original) (a relação de uma parte com o todo) e a multidimensionalidade dos fenômenos; ela conduz à abstração matemática que opera dela própria uma cisão com o concreto, privilegiando aquilo que é calculável e formalizável. (MORIN e LE MOIGNE, p. 207, 2000).*

A aparente inesgotabilidade na capacidade de crescimento por parte de algumas empresas bem sucedidas na nova economia, parece remeter a um entendimento de que o conhecimento possa promover determinado grau de sustentabilidade frente a problemas complexos e emergentes que passa pelo entendimento de como propiciar um ambiente de capacitação que promova inovações bem sucedidas. A flexibilidade e a articulação do pensamento estratégico remeteria a um estudo que vincule tais elementos a uma teoria embasada pela epistemologia contemporânea, permitindo o aprofundamento em questões que envolvam estudos descrevendo a dinâmica evolutiva do desenvolvimento do conhecimento.

A grande importância da epistemologia moderna consiste em ter mostrado de maneira decisiva que a teoria científica não é o reflexo do real; é uma construção do espírito que efetivamente se esforça por aplicar sobre o real. K. Popper é um daqueles que foram inteligentemente nessa direção. Não se pode, diz ele, induzir de maneira certa uma lei a partir das verificações empíricas. As teorias são sistemas lógicos elaborados pelo espírito humano e este os aplica sobre o real. (MORIN e LE MOIGNE, p. 38, 2000).

Isto leva a implicações no que tange a relação entre o desenvolvimento da sociedade contemporânea e a dialética que envolve o desenvolvimento científico e epistemológico em relação ao desenvolvimento tecnológico.

2.2 Conhecimento Científico

A justificativa para que o desenvolvimento da ciência moderna devesse pautar seus esforços de pesquisa de forma a não levar a abstração do objeto em estudo de seu contexto caracterizado também pelas dimensões “humanas, sociais e ecológicas” (Lacey) é de que: “O entendimento é sempre contextual e o próprio conceito de entendimento varia de acordo com o contexto, com o foco de interesse e com os agentes do discurso”. (LACEY, p.16, 1998).

[...] o entendimento completo – que deriva da tradição aristotélica mais antiga – procura entender os fenômenos em todas as suas dimensões, aspectos, concretude e particularidade. Ele leva em conta igualmente 1) as possibilidades materiais dos espaços e as caracterizações humanas e sociais das condições de contorno; 2) as conseqüências humanas, sociais e ecológicas dos processos dentro dos espaços; e 3) as possibilidades humanas e sociais que podem estar escondidas neles. (LACEY, p. 75, 1998).

Com isto em mente, em estreito acordo com a definição de uma ciência mais abrangente, estabelece-se, para o presente trabalho que o objetivo da ciência, denominado O, seria o de “sintetizar (confiavelmente, em teorias racionalmente aceitáveis) as possibilidades de um domínio de objetos e descobrir meios para a realização de algumas das possibilidades até agora não realizadas. (LACEY, p. 71, 1998).

Este enunciado, está de acordo com as primeiras considerações feitas acima e que conduz a um pensamento científico que se baseia pela busca do novo de forma a transcender as restrições subjacentes na filosofia de origem Baconiana, sustentada por um enfoque materialista, que se pauta pela busca do entendimento e controle de fenômenos observados na natureza. Segundo esta tradição, “o objetivo da teoria científica é representar o mundo tal como realmente ele é e, segundo, o modo como o mundo é independe da percepção, dos valores e dos interesses humanos. (LACEY, p. 19, 1998)

Este enunciando que traduz princípios da ciência Baconiana pode ser elaborado segundo Lacey por O1: “representar (em teorias racionalmente aceitáveis) as estruturas, processos e leis

subjacentes aos fenômenos e, a partir disso, descobrir novos fenômenos”, (Lacey, p. 69, 1998). A definição de O_1 possui um caráter restritivo, pois, os fenômenos estudados são abstraídos “de qualquer inserção na experiência humana e nas atividades práticas, além de qualquer relação com questões relativas a valores sociais” (LACEY, p. 17, 1998).

Enquanto estimula a busca de proposições acerca das leis, dos processos e das estruturas subjacentes, a adoção de O_1 não deve implicar que possamos entender todos os fenômenos em termos de sua origem a partir de tais leis, processos e estruturas subjacentes. Contudo, mesmo quando não se sustenta na metafísica materialista, a afinidade eletiva continua sendo profunda e exibe pelo menos as seguintes dimensões: 1) uma dialética entre o desenvolvimento teórico e tecnológico; 2) a pesquisa científica requer condições materiais (equipamentos, instrumentos, etc.) que são proporcionados por uma tecnologia avançada, além de condições sociais que derivam de instituições essencialmente vinculadas ao desenvolvimento tecnológico e econômico; 3) as teorias desenvolvidas mediante a estratégia materialista, que manifestam os valores cognitivos num grau elevado, também tendem a manifestar o valor de “aplicar-se com sucesso na prática tecnológica”; 4) as práticas experimentais fornecem as instâncias de controle exemplares; 5) os conceitos decorrentes das práticas experimentais servem às teorias que proporcionam o entendimento de espaços privados de atuação humana relevante. (LACEY, p. 75, 1998).

Algumas exceções notáveis devem ser levadas em consideração, como o caso de alguns físicos no início do século XX que conseguiram desenvolver todo o seu arcabouço teórico prescindindo da utilização de instalações adequadas, laboratórios e equipamentos.

Mas mesmo demonstrando um conjunto de atributos firmemente consolidados, a adoção de uma perspectiva mais ampla que venha a incorporar o materialismo de origem Baconiana, não deve excluir práticas que considerem a adoção de crenças e valores, não só como entidades que influenciam o processo de busca pelo entendimento de novos fenômenos, mas como constituintes decisivos na escolha dos objetivos e na determinação das restrições da prática científica.

*Vista dessa forma, a pesquisa do tipo O envolveria a investigação das possibilidades sociais no contexto da pesquisa do tipo O_1 e **a orientaria para uma dada direção (impregnada de valores)** (negrito do autor). Também faria a crítica de que a vertente principal da pesquisa do tipo O_1 estaria orientando a pesquisa numa outra direção (impregnada de valores). (LACEY, p. 82, 1998).*

A justificativa para uma tal interpretação, baseia-se na tentativa de preencher uma lacuna no desenvolvimento da filosofia científica, que a partir de estudos trazidos por Thomas Kuhn, busca esboçar uma teoria do desenvolvimento científico que tenta esclarecer a natureza das revoluções

científicas pela ruptura de modelos e representações que apóiam um dado estágio no desenvolvimento da ciência, mas que em contrapartida não perde de vista a necessidade de um apoio pragmático em torno do qual a ciência avança a partir da consolidações de valores cognitivos de ordem superior.

Como podemos saber que o mundo é tal como o materialismo científico afirma que ele é? Mesmo que o mundo fosse desse modo, como podemos saber se as nossas melhores teorias os representam adequadamente? Essas perguntas surgem porque não podemos comparar diretamente as nossas teorias com o mundo. “Representação” significa uma relação entre uma teoria e um domínio de fenômenos do mundo. Mas não podemos observar (grifo do autor) esta representação; além de a representação não ser (itálico no original) uma das relações da ordem subjacente ao mundo e o termo “representação” não ocorrer nas próprias teorias científicas. Somos nós que produzimos as representações do mundo. [...] As representações são produtos humanos, construções históricas de práticas científicas que empregam métodos também provenientes da nossa própria construção.[...] Nossa experiência nunca é simplesmente do “mundo”, mas do mundo em interação conosco. (LACEY, p. 20, 1998).

Os objetivos trazidos por O e que abrangeriam O₁, buscam então conciliar a antiga ambivalência de modelos que, num passado recente mostrava um distanciamento na prática científica nos moldes baconiano, e mais recentemente advogada por Karl Popper, que desconsidera a “descoberta científica” como isolada de influências sociológicas, e de regras perceptivas (gestalt), sendo que aquele era totalmente explicado pela utilização sistemática de proposições lógico epistêmicas que conduz a um ciclo que envolve a busca pelo falseamento de teorias que por sua vez revelariam erros e inconsistências validadas por testes experimentais.

*Não poderia ocorrer que novos arranjos sociais colocassem em existência relações e fenômenos materiais até agora não cogitados – decorrendo da possibilidade de que a complexidade e a sutileza dos arranjos sociais seja superveniente a um grau de complexidade material **que está além dos nossos poderes de apreensão com a estratégia materialista?** (negrito do autor), (LACEY, p. 82, 1998).*

A adoção de O conduz mais facilmente a transdisciplinaridade na medida que parte para novas possibilidades, utilizando-se de meios insuspeitados e não balizados pelas disciplinas tradicionais. Isto por que existe uma possibilidade de interação entre variáveis que não poderiam ser alcançadas numa pesquisa que se restringe dentro de conceitos afeitos a disciplinas

tradicionais, permitindo o rompimento dos limites abrangidos pelo corpo de teorias existentes que, passa a não se restringir pelas demarcações costumeiras empreendidas pelos pesquisadores.

Às vezes, pode haver uma tal interação (itálico no original) profunda entre variáveis “naturais” e sociais que uma síntese adequada das possibilidades poderia não ser alcançada numa pesquisa que se detenha nas abstrações das disciplinas tradicionais. [...] a adoção de O conduz a uma abordagem interdisciplinar mais rica, mas também abre a possibilidade de que necessitemos tratar certas questões de maneiras que atravessem as fronteiras de disciplinas tradicionais. (LACEY, p. 82, 1998).

No desenvolvimento recente do campo da gestão estratégica do conhecimento e inovação, indo de encontro a mudanças na perspectiva do valor trazida pela sociedade do conhecimento, a utilização cada vez maior de disciplinas de fundo epistemológico faz com que as disciplinas segundo uma divisão didática de campos de conhecimento passem a ter cada vez menos influência para novos estudos.

Na medida em que a própria noção de mudança, como no caso considerado, o da transição entre modelos, possa trazer novas relações construtivas, tanto de caráter implícito como explícito, a concepção de novos sistemas explicativos é corroborada pela identificação e pelo desenvolvimento de novas premissas.

É possível inferir a partir de inúmeros casos em que a adoção de modelos no campo da gestão estratégica não trouxeram os resultados pretendidos que a criação de novos modelos não leva necessariamente a novas situações problemas, considerando o ponto de vista estritamente científico. Para balizar uma nova estrutura de desenvolvimento do conhecimento, que considerará testes críticos de validação, exigindo a utilização de critérios cognitivos de grau elevado, inúmeros modelos trazidos pela literatura recente não poderiam pautar discussões acadêmicas, nem ser implementados de forma indiscriminada antes de apresentar algum grau de consistência que remeta aos mesmos valores que, via de regra, deveriam se pautar pela validade dos testes empíricos. Na afirmação de Popper:

[...] Os modelos nada mais são do que tentativas de explicar novas leis em termos de leis antigas que já foram testadas (juntamente com admissões acerca de condições iniciais típicas ou com a ocorrência de uma estrutura típica – isto é, o modelo num sentido mais estrito). Os modelos muitas vezes representam papéis importantes na extensão e na elaboração de teorias; mas é necessário que um modelo novo numa moldura de velhas admissões teóricas seja

distinguido de uma teoria nova – isto é, de novo sistema de admissões teóricas. (POPPER, p. 230, 1975)

Nesta linha de pensamento, balizada pela elaboração de teorias advindas da aplicação do modelo racional-crítico, a sustentação para avanços ao conhecimento visa principalmente traduzir em diferentes graus de verossimilitude à representação de fenômenos reais. A tentativa da ciência, neste sentido, é de aproximar-se cada vez mais dos fenômenos, pelo crescimento do conhecimento aplicado a um objeto e pela busca da verdade no interior de fenômenos e processos cognitivos, sendo por esta dirigida, mesmo sabendo que o corpo teórico deva possuir uma validade restrita e limitada pelo próprio escopo de desenvolvimento científico.

As leis e a representação cosmológica-científica vêm, então, possibilitar um maior grau de explicação e entendimento que visam sempre o surgimento de novas proposições críticas, garantindo o avanço geral da ciência e do conhecimento.

Para uma linha de pensamento divergente da acima referida, dita anárquica-epistemológica, um modelo em sua estrutura interpretativa leva em seu escopo de forma indissociável a influência de mitos ali representados, que podem influenciar e subordinar o desencadeamento de diferentes interpretações, que servem de base para a evolução do pensamento científico. Para tanto “O mito proporciona modelos para a explicação de qualquer concebível evento – concebível, entenda-se, para os que aceitaram o mito”. (FEYERABEND, p. 56, 1989).

O modelo passa a ser “[...] um sistema explicativo complexo, que encerra numerosas hipóteses auxiliares, destinadas a abranger casos especiais, de sorte que facilmente alcança alto grau de confirmação baseado em observações”. (FEYERABEND, p. 56, 1989). E que por consequência acaba por acarretar influências em todos os “meios de comunicação, em todas as ações, e, afinal, em toda a vida da comunidade” (FEYERABEND, p. 56, 1989).

Para uma extrapolação da linha acima referida, a que considera a ciência fruto do desenvolvimento da epistemologia em meio à inteligência da complexidade, a ciência passa a incorporar ambas as noções, a racionalista e a anárquica, de modo a entender como não existente a separação entre observador e objeto que durante a história do desenvolvimento científico passou a dominar inúmeras interpretações e debates teóricos.

Desse modo, as teorias científicas são construções do espírito; não são reflexos do real – são traduções do real numa linguagem que é a nossa, ou seja, aquela

de uma dada cultura, num dado tempo (grifos do autor). Isso é muito importante. De um lado, as teorias científicas são produzidas pelo espírito humano; portanto, elas são subjetivas. De outro, estão fundamentadas em dados verificáveis e, portanto objetivos. (MORIN e LE MOIGNE, p. 38, 2000)

Os modelos, portanto servem de apoio nos casos em que o pesquisador se depara com um grande número de fenômenos complexos e inter-relacionados. Serve como uma forma de simplificação do objeto em estudo, permitindo um maior grau de entendimento e escrutínio científico. Mas em contrapartida pode também, com isto, restringir o avanço e indicar falsas analogias ou condicionar metáforas que se tornam insustentáveis quando avaliado a partir de constatações experimentais. É o que parece ter acontecido com relação ao campo da gestão estratégica ao longo do período que compreende meados da década de 1960 e aprofundando seu corpo teórico a partir da década de 1970 e 1980 e que trazem repercussões na prática empresarial até os dias de hoje.

A necessidade de novas teorias científicas que sustentem a aplicação de ferramentas e métodos na gestão estratégica consistiria em que esta progreda em bases disciplinares que irão se estender à medida que são aplicadas. A epistemologia deveria ocupar o espaço relativo aos pressupostos básicos, e que até então, eram assentados, segundo um sistema explicativo que, via de regra se amoldava aos pressupostos das próprias áreas postas em discussão.

Aqui cabe a interpretação trazida pelo pesquisador Karl Popper, que para maior esclarecimento dividiu a problemática científica em duas partes: explicans e explicandum.

Sugiro que a meta da ciência é encontrar explicações satisfatórias de qualquer coisa que nos impressione como necessitando de explicação. Por explicação (ou explicação causal) entende-se um conjunto de asserções por meio das quais uma delas descreve o estado de coisas a ser explicado (o explicandum) enquanto as outras, as asserções explicativas, formam a “explicação” no sentido mais estreito da palavra (o explicans do explicandum).(itálicos no original), (POPPER, p. 180, 1975).

E de forma mais detalhada:

No curso do desenvolvimento histórico da ciência muitos métodos e tipos diferentes de explicação têm sido encarados como aceitáveis; mas têm todos um aspecto comum: os vários métodos de explicação consistem todos de uma dedução lógica uma dedução cuja conclusão é o explicandum – uma asserção da coisa a ser explicada – e cuja premissa consiste do explicans – uma asserção das leis e condições explicativas. As principais mudanças que ocorreram no decurso da história da ciência consistem no abandono silencioso de certos

requisitos implícitos referentes ao caráter do explicans (por poder ser intuitivamente apreendido, por ser evidente por si mesmo, etc.); requisitos que não se mostram conciliáveis com certos outros requisitos cuja significação crucial cada vez mais se torna óbvia à medida que o tempo passa; em particular, o requisito da testabilidade independente do explicans, que forma as premissas e, assim, o próprio âmago da explicação. (itálicos no original), (POPPER, p. 321, 1975).

No caso, os elementos que constituem e caracterizam uma indústria, exemplificado pelo modelo de análise competitiva de Porter, passou a ser considerado o foco de preocupação de pesquisadores por um longo período. Isto devido às características definidas pela verossimilhança que aponta para um explicandum que pode ser constatado a partir de premissas que se mantiveram estáveis ao longo do tempo.

Ao considerar o explicandum, traduzido por fatos objetivos, como por exemplo, a entrada de um competidor que disputa um determinado mercado frente à aquisição ou desenvolvimento de novas tecnologias, as teorias invariavelmente buscavam definir este conjunto de fatos objetivos de forma a aprimorar nesta direção um conjunto de hipóteses, validando possíveis erros, a partir de ajustes *ad hoc* na teoria dos resultados obtidos.

Mas com isso todo um conjunto de novas teorias referentes ao desenvolvimento da gestão estratégica ficava, por sua vez, diretamente relacionadas a um único construto de hipóteses, buscando justificar as mesmas relações entre explicans e explicandum, impossibilitando o surgimento de novas hipóteses de cunho inovador, oriundas de asserções desvinculadas das consideradas anteriormente em termos da sua origem.

Passou-se a raciocinar apenas em relação aos efeitos e com isso não se especulava às origens que remetiam às causas outras ou às hipóteses de natureza divergente que as imediatamente consideradas. Neste sentido a ciência estratégica evoluiu de forma cumulativa a partir de um enfoque consensual, com alterações graduais, mas que permitia validar uma mesma base teórica.

Chegamos assim ao resultado importante, muitas vezes desprezado, de que qualquer explicação que utilize somente condições iniciais singulares será incompleta e de que além disso é necessária pelo menos uma lei universal, mesmo que esta lei, em certos casos, seja tão bem conhecida que é omitida como se fosse redundante. (itálicos no original), (POPPER, p. 322, 1975).

As explicações precisam explorar noções desconhecidas que num primeiro momento possam parecer contraditórias ou pouco difundidas. Esta precisa de hipóteses universais e validadas posteriormente por testes empíricos.

Segundo o pesquisador Henry Mintzberg (p. 57, 2000), grande parte dos efeitos negativos ligados ao planejamento estratégico, especialmente em termos da rigidez que acabavam conduzindo a reatividade quanto à constatação de mudanças mercadológicas, vieram de conclusões precipitadas que consideravam como inegável a superioridade de técnicas e procedimentos desta escola quando da implementação criteriosa de planos cuidadosamente elaborados. No entanto, os testes científicos necessários para estas asserções nunca foram considerados, sendo que estudiosos e consultores ligados a este campo, mantiveram-se ao longo de duas décadas sem adequadas pesquisas empíricas e as iniciativas que aprofundassem as conseqüências não previstas pela difusão de usos deste modelo jamais foram consideradas.

A resposta dos planejadores a estas evidências variou da fé (pura) (Às vezes os planos são inúteis, mas o processo de planejamento é sempre indispensável') (Steiner e Kunin, 1983:15) até várias formas de elaboração (apelos por previsões mais sofisticadas, análise dos públicos de interesse, etc), cada uma delas um esforço para tapar os buracos e elevar a aposta. Mas a resposta mais comum era recorrer a um conjunto de "armadilhas" do planejamento, em especial a falta de apoio gerencial para o planejamento e a ausência de um clima organizacional apropriado para o processo. (MINTZBERG, p. 57, 2000).

Em parte o problema está relacionado à própria atividade acadêmica que endossa o discurso gerencial, com práticas pseudo-inovadoras que buscam enquadrar os problemas a partir de categorias determinadas e procuram intervenções exógenas à organização, utilizando-se de instrumentos construídos para condições pré-estabelecidas. Em grande parte isso se deve a erros na própria pesquisa acadêmica. A prática do desenvolvimento científico está cada vez mais reduzida a levantamentos bibliográficos. Os autores escolhidos muitas vezes são "autores de divulgação" e não pesquisadores, cujos livros ou artigos estão apresentando resultados de pesquisa nas diversas universidades do mundo.

Por outro lado, não há o cuidado de pesquisar conceitos segundo os autores originais, o que leva a citações de citações quase sempre fora do contexto em que o autor havia especificado o conceito. Os estudos científicos dos programas de pós-graduação, por sua vez, replicam conceitos,

modelos e ferramentas já conhecidas ou ultrapassados, que por não emanar de novas linhas de pesquisa resultam em replicação de bibliografia disponível fora do contexto de sua atualidade.

A teoria vê-se ameaçada porque a evidência contém sensações não analisadas, que só parcialmente correspondem a processos externos, ou porque é apresentada nos termos de concepções antiquadas ou porque é avaliada com base em elementos auxiliares já não válidos. (FEYERABEND, p. 89, 1989).

Isso resulta na reafirmação de padrões que acabam por ser exaustivamente repassados, dificultando a capacidade crítica de alunos e muitas vezes do corpo docente e, sobretudo a reafirmação destes acaba por gerar um ciclo vicioso do pensar.

O progresso da ciência consiste de experiências, de eliminação de erros, e de mais tentativas guiadas pela experiência adquirida no decorrer das tentativas e dos erros anteriores. Nenhuma teoria em particular pode, jamais, ser considerada como absolutamente certa: cada teoria pode tornar-se problemática, não importa quão bem corroborada possa parecer agora. (POPPER, p. 330, 1975).

Embora seja de conhecimento de todos, vale ressaltar a impossibilidade de se realizar pesquisa sem que se tenha uma problemática estruturada que leve a identificação de uma pergunta de partida. Sem isto, o pesquisador tem dificuldade em visualizar o problema em estudo. O pesquisador passa a ter em mente uma miscelânea de conceitos, que no processo de pesquisa o conduz desordenadamente a diferentes direções, esbarrando muitas vezes em múltiplos contextos problemáticos sem que seja possível uma continuidade e um tratamento estruturado das variáveis envolvidas.

O desdobramento para novos trabalhos fica prejudicado já que novos patamares de conhecimento nunca são atingidos, fazendo com que abordagens já utilizadas sejam novamente inseridas. Do ponto de vista da evolução científica isto passa na prática a significar um contra-senso, pois mesmo as melhores teorias já foram muitas vezes exaustivamente testadas, avaliadas e validadas. Com isto a oferta de conhecimentos por parte de acadêmicos fica comprometida criando um distanciamento cada vez maior, que por sua vez faz com que o pesquisador passe a trabalhar numa realidade construída por modelos abstratos e a justificar tais modelos com validações de caráter abstrato. Em contrapartida o desenvolvimento do conhecimento trazido pelo meio empresarial não é refletido de forma adequada, contribuindo para o surgimento de novas teorias e

a academia passa a trabalhar em contextos problemáticos auto-referentes. “A ausência de complexidade nas teorias científicas, políticas e mitológicas está ligada a uma certa carência de complexidade na própria organização social [...]” (MORIN e LE MOIGNE, p. 68, 2000).

Uma questão de caráter mais complexo e que está ligada ao próprio desenvolvimento da ciência é o da validação dos modelos em termos de seus próprios princípios ou buscar o avanço a partir do falseamento de uma teoria tendo como referencial seus próprios testes empíricos.

Lakatos a isso denominou como falseacionismo ingênuo:

Para o falseacionista ingênuo qualquer teoria que se possa interpretar como experimentalmente falseável é “aceitável” ou “científica”. [...] uma teoria é falseada por um enunciado “observacional” que conflita com ela (ou que ele decida interpretar como conflitando com ela). (LAKATOS, p. 141, 1979)

No que considera que toda teoria pode ser considerada válida lançando mão de hipóteses auxiliares que sempre poderão manter um conjunto de pressupostos válidos contra uma série de erros que são justificados por elementos criados a posteriori e que serve como forma de manter a teoria evoluindo dentro de um conjunto de regras consensualmente aceitas

[...] precisamos lembrar-nos da descoberta metodológica dos convencionalistas de que nenhum resultado experimental pode jamais matar uma teoria; qualquer teoria pode ser salva de exemplos contrários por alguma hipótese auxiliar ou por uma adequada reinterpretação de seus termos (LAKATOS, p. 141-142, 1979).

Na realidade pensa-se dentro de um único sistema referenciador em que as respostas possíveis são conhecidas de antemão e que explicam os possíveis desvios nos resultados de forma a retro-alimentar os dados que o validam, levando a permanência do mesmo, pois não confronta a base em que se encerram certos princípios que sustentam o modelo, passando este a sobreviver à custa de ajustes e aproximações ad hoc.

De acordo com Popper, salvar uma teoria com a ajuda de hipóteses auxiliares que satisfazem a certas condições bem definidas representa progresso científico; mas salvar uma teoria com a ajuda de hipóteses auxiliares que não satisfazem a essas condições, representa degeneração. Popper chama a essas hipóteses auxiliares inadmissíveis hipóteses ad hoc, meros expedientes lingüísticos, “estratagemas convencionalistas. (LAKATOS, p. 143, 1979).

Uma alternativa à interpretação de um conjunto de dados a partir de um mesmo referencial é buscar efetuar a análise crítica apoiada a partir de comparações diretas entre modelos alternativos e que se confrontem entre si pontos de vistas amplamente divergentes para suscitar considerações não admitidas numa primeira aproximação.

O “falseamento” no sentido do falseacionismo ingênuo (evidência contrária corroborada) não é condição suficiente para eliminar uma teoria específica; [...] Os falseacionistas ingênuos sugerem um crescimento linear da ciência, no sentido de que as teorias são seguidas de poderosas refutações, que as eliminam; tais refutações, por seu turno, são seguidas de novas teorias. É perfeitamente possível que teorias sejam apresentadas progressivamente em tão rápida sucessão que a “refutação” da enésima surja apenas como corroboração da enésima-primeira. A febre de problemas da ciência é muito mais suscitada pela proliferação de teorias rivais do que pela proliferação de exemplos contrários ou anomalias. (LAKATOS, p.148, 1979)

Esta abordagem permitiria uma contraposição simultânea de diferentes referenciais, que a partir da evolução conjunta, possibilitaria suscitar o progresso científico em bases comparativas, tornando o “material” enriquecido devido aos contrastes e sobreposições na medida que fossem acumuladas novas iniciativas gerando novas alternativas sustentadas pela tenacidade.

Contrariando o falseacionismo ingênuo, nenhuma experiência, nenhum relato experimental, nenhum enunciado de observação ou hipótese falseadora de baixo nível bem corroborada pode levar sozinha ao falseamento. Não há falseamento antes da emergência de uma teoria melhor. (LAKATOS, p. 146, 1979).

Ao que Feyerabend contra-argumenta considerando que não se tem, no caso de amplas mudanças ou quebras na estrutura paradigmática (Kuhn), uma teoria suficientemente robusta para que esta possa passar por uma expediente crítico que permita as adequadas considerações críticas que possam avaliar diretamente as alternativas postas em prática. O processo de emergência de uma teoria deve ser considerado e não deve ser prejudicado por considerações críticas, que apesar de arrazoadas, fornecem apenas padrões de avaliação relativos ao construto presente de natureza diversa ao processo de criação, levando à estagnação.

[...] os resultados de observação falarão em favor da teoria, de vez que formulados com observância de seus termos. [...] Com efeito, como será possível submeter a teste ou aprimorar a verdade de uma teoria, se ela é elaborada de maneira tal que qualquer acontecimento concebível pode ser descrito e explicado nos termos de seus princípios? (FEYERABEND, p. 56, 1989).

Os modelos levam a uma interpretação e induzem reflexões e a busca de questionamentos de fatores de mudança na sociedade. O mesmo pode ser dito quanto à transição relativa ao modelo industrial e o que vêm se apresentando relativo ao conhecimento.

2.3 Estratégia e Valor

As empresas na economia industrial primavam pela busca do controle nos processos operacionais internos para dar resposta a questões de competitividade empresarial dentro de setores estabelecidos.

Os mercados atendidos pelas empresas eram relativamente estáveis ao longo do tempo, possibilitando grande ênfase no processo de planejamento estratégico e na análise concorrencial. Esta se dava entre poucos *players* conhecidos que, disputavam entre si, a divisão do total de riquezas auferidas.

A evolução veio de forma gradativa com surgimento de programas de melhoria da qualidade, de técnicas para o planejamento e controle da produção como o Kanban, a terceirização como forma de otimizar processos produtivos, a gestão de custos e, posteriormente, seguindo de perto essa lógica, a implantação de programas de downsizing e reengenharia, mostrando a importância da busca pela melhoria dos processos produtivos.

Esse conjunto de ferramentas quando utilizado sistematicamente visava uma maior agregação de valor nas diferentes etapas do processo produtivo, passando a ser um dos focos da atividade empresarial. A execução das mesmas eram garantidas a partir do controle de metas desdobradas de um plano empresarial (planejamento estratégico e controle da produção), que buscava garantir com precisão o andamento das atividades e com isso o quanto de valor a empresa auferia do computo total, advindo de funcionários, clientes e parceiros.

[...] de acordo com a teoria de Porter, a essência da estratégia é a competição para apropriar valor. As empresas empenham-se para conquistar e manter o máximo que podem do valor incorporado pelos produtos e serviços com que lidam, e, ao mesmo tempo em que evitam o máximo possível que esse valor caia nas mãos de outros. [...] Em suma: a estratégia é posicionar-se para agarrar o máximo possível, ao mesmo tempo em que se evita que os outros fiquem com o que é nosso. (GOSHAL, BARTLETT e MORAN, p. 22, 2002).

Isto trouxe reflexos na cultura organizacional como um todo, gerando um clima de desconfiança levado ao extremo pelo crescimento dos mercados, pela pressão competitiva que se traduzia muitas vezes em deslealdades verificadas nos relacionamentos internos e externos à organização.

A Trilogia Estratégia-Estrutura-Sistema de apoio (Goshal, Barlett e Moran, 2002), que formavam a base dos esforços da organização na economia industrial sintetiza todo o pensamento de duas gerações de executivos e acadêmicos, o que, em sua época, trouxe uma visão revolucionária no campo dos negócios, levando a resultados impensáveis em termos de criação de riqueza e manutenção da vantagem competitiva. Consistia em gerenciar as atividades operacionais de uma indústria segundo as lentes desses conceitos, que norteavam e serviam como base para elaboração de indicadores para avaliar todas as ações empreendidas pela organização.

O modelo acaba por se esgotar, por colocar em primeiro plano elementos que eliminam as idiossincrasias humanas e a tratar como problemático tudo que buscasse desviar de uma trajetória planejada de antemão.

Da mesma maneira que Frederick Taylor havia transformado uma montagem complexa em algo que poderia ser repetido, decompondo-as em tarefas mais simples, a nova doutrina, o equivalente gerencial do Taylorismo, visava fazer da gerência de empresas complexas algo sistemático e previsível. (GOSHAL, BARLETT e MORAN, p. 21, 2002).

O sucesso desse modelo é ainda hoje considerado como princípio balizador da atividade empresarial. A ênfase a estruturas de controle de informações e documentos nas organizações, como a disseminação de sistemas para apoio a decisões, softwares de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e de Gestão do Conhecimento ganharam grande aceitação por parte dos gestores.

Em uma situação em que os recursos empresariais mais importantes não são os fundos financeiros nas mãos da alta gerência, mas sim o conhecimento e a especialização das pessoas nas linhas de frente, tais sistemas são especialmente inúteis. Dizer que sufocam a iniciativa, a criatividade e a diversidade é verdadeiro. (GOSHAL, BARLETT e MORAN, p. 21, 2002).

Verifica-se implicitamente a dificuldade de se desfazer dos conceitos acima. A utilização cada vez maior de elementos que constituem uma malha de aparatos tecnológicos e informacionais, incorporada no trabalho cotidiano, parece responder de forma inadequada às exigências para um novo tipo de atividade empresarial.

A complexidade deste tema pode estar aumentando por não se moldar a uma dicotomia de fácil constatação entre o antigo funcionamento de uma empresa industrial e o de uma organização moderna voltada à produção de conhecimentos. No dia-a-dia da organização a aparente coerência entre a mensagem vinda da alta direção, na realidade carrega ambigüidades sutis referentes a esta transição.

A organização almeja atuar de forma mais competitiva possível, tornando-se “a mais competitiva”, traduzindo às ações organizacionais numa lógica de apropriação dos recursos, habilidades e competências disponíveis. Quanto melhor o aproveitamento dos recursos disponíveis levando a uma “otimização” estrutural, seguindo a isso, de toda sorte de estratégias, de alianças corporativas e de apropriação tecnológica como o uso de informações precisas e em tempo para tomada de decisões, estaria-se pressupondo, a possibilidade de se acelerar a curva de aprendizagem em meio a problemas de imediata percepção e constatação.

Esta composição entre a busca pelo pragmatismo e a pretensa liberdade auferida pelos aparatos tecnológicos podem encobrir questões mais profundas, como a do efetivo aprofundamento dos relacionamentos, o questionamento aberto de questões não consideradas, a livre tentativa na busca para introdução de novos problemas e a emancipação da mentalidade dos atores envolvidos em processos relativos a mudança e inovação.

A eficiência estática consiste em explorar as opções econômicas disponíveis da maneira mais eficaz possível – tornando a economia mais eficiente ao deslocar os recursos existentes para seu uso mais valorizado. A eficiência dinâmica vem das inovações que criam novas opções e novos recursos – levando a economia para um nível diferente. A teoria de Porter é estática quando focaliza o pensamento estratégico na obtenção da maior fatia possível do bolo da economia. Nesse mundo de soma zero, os lucros de fato ocorreriam à custa da sociedade como um todo. (GHOSHAL, BARTLETT e MORAN, p. 23, 2002).

Ao considerar as organizações sobre a égide de uma lógica de crescimento de mercado, voltada a uma condição de não consideração de pessoas como fontes fundamentais no processo de criação e execução de propostas envolvendo novos valores, as bases de sustentação do modelo industrial é abalada por um conflito insolúvel no qual o crescimento empresarial não traduz as necessidades latentes da sociedade na contínua criação e recriação de valores.

Esta percepção de que o interesse de uma organização só realizar-se-á ao se desconsiderar os demais interesses da sociedade, levará a uma disputa permanente, na medida em que passa a

considerar que uma empresa deverá atingir seus objetivos guiando-se diretamente pela evolução atenta das condições mercadológicas.

Em tal ambiente de negócios as soluções dos problemas serão sempre consideradas como processos negociados (*trade-offs*). Estas advêm de um conjunto de expectativas conflitantes, e que só têm termo a partir do exercício da autoridade e do poder. Formas de pensamento divergentes passam a não ser consideradas e os caminhos que possibilitam a renovação dificilmente são atingidos. A empresa fica a mercê da interpretação de seu ambiente resultante de valores mercadológicos estabelecidos que induzem a marcha dos acontecimentos

Na medida em que a conformidade é inconsciente e os pressupostos ocultos nas teorias não tenham sido testados, elas próprias acabam se concretizando e, portanto, enfraquecendo-se duplamente. É hora de expor os antigos e debilitantes pressupostos e substituí-los por uma série diferente e mais realista, que convoque os gerentes para desempenhar um papel mais positivo, que libere o vasto potencial ainda “preso” no antigo modelo. (GOSHAL, BARLETT e MORAN, p. 18, 2002)

Dentre os novos pressupostos que estão relacionados a uma economia que se baseia na criação de valor, intimamente ligada a uma teoria de criação de conhecimento organizacional baseada na (NONAKA E TAKEUCHI, 1997), revelando as novas atribuições dos gerentes, estão:

- As sociedades modernas não são economias de mercado; são economias empresariais em que as empresas são os protagonistas da criação de valor e do progresso econômico.- O crescimento das empresas e, portanto, das economias, dependem basicamente da qualidade de sua gerência.

- O alicerce da atividade de uma empresa é um novo “contrato moral” com os funcionários e a sociedade, substituindo a exploração paternalista e a apropriação de valor pela empregabilidade e a criação de valor em uma relação em que os destinos são compartilhados. (GHOSHAL, BARTLETT e MORAN, p. 18, 2002).

A diferença entre estes enfoques parte primordialmente da consideração do que seja o fator de sucesso preponderante em uma organização. A antiga empresa que visa estabelecer-se dentro de um mercado, ampliando sua participação, comprando e revendendo participação de negócios estabelecidos; e a nova organização que prioriza a criação de novos valores, que se apóia na

cooperação mútua e que compreende em empreender transformações a partir da criação de novos conhecimentos e na combinação de competências sob a luz de um novo quadro de atuação.

O controle, que visa captar quaisquer “sinais de desperdícios” (GHOSHAL, BARLETT e MORAN, 2002), passa a exercer menor influência no desdobramento das ações corporativas, o que faz com que iniciativas de criação de valor ganhem precedência na organização.

Outra distinção relevante na mudança do papel do gerente, é que anteriormente este concebia e executava a estratégia segundo apreciação direta da cúpula organizacional. “Em vez de serem os criadores da estratégia, os gerentes passam a ser os responsáveis por um sentido de *propósito* dentro da empresa”. (GOSHAL, BARLETT e MORAN, p. 28, 2002).

Definido em termos de como a empresa criará valor para a sociedade, o propósito permite que a estratégia surja de dentro da empresa, da energia e do alinhamento criados por esse sentido de propósito. Em vez de jogar com os quadros e as linhas que representam a estrutura formal da empresa, os gerentes se concentram na construção de processos organizacionais essenciais que liberariam os empreendedores mantidos reféns nas unidades da linha de frente dessa estrutura, integrariam os recursos e as habilidades dessas unidades para criar a força que levaria toda a empresa a uma busca constante pela criação de novos valores. (GOSHAL, BARLETT e MORAN, p. 28, 2002).

A organização como um todo agiria segundo novas concepções amparadas por valores criados por indivíduos com maior autonomia e capacidade de realização. Isto por si só, elevaria os membros da empresa a níveis de participação na estratégia, que de outra forma acabaria por reduzir o espectro de ações a serem exploradas.

*De construtores de sistemas, os gerentes se transformam em formadores de pessoas, ajudando cada indivíduo na empresa a dar o melhor de si. Os conceitos de estratégia, estrutura e sistema que definiam a essência do papel da gerência dão lugar aos conceitos de **propósito, processo e pessoas** (negritos do autor). (Goshal, Barlett e Moran, p. 28, 2002).*

A capacitação organizacional, tema que vêm sendo abordado pelos autores da Gestão do Conhecimento, trabalha nesta direção, na medida em que permite o gerenciamento de estruturas abertas, mais adaptativas, tendo por objetivo permitir que o conhecimento seja criado e compartilhado em todo espaço organizacional ou como se refere alguns autores o *ba* (espaço físico, virtual e mental). (NONAKA, ICHIJIO e KROGH, 2001).

A capacitação para o conhecimento inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais. (Krogh, Ichijo e Nonaka, p. 12, 2001).

A capacitação envolve dois tipos de atividades: atividades deliberadas, que podem ser planejadas e dirigidas pela gerência e as atividades emergentes, que são as conseqüências de caráter imprevisível originadas daquelas. Isso indica que tanto crenças, como valores, que ora permitem situar a organização em meio a um mercado ou negócio definido, não implicam necessariamente na determinação das possíveis combinações futuras dos meios produtivos, e que as mesmas não devem influenciar ou nortear os processos inovativos.”[...] a capacitação para o conhecimento deve ser vista de maneira circular; objetivar sempre a ampliação do potencial de criação de conhecimento na empresa”. (KROGH, ICHIJO E NONAKA p. 17, 2001).

As barreiras sociais e individuais podem ameaçar o processo evolutivo e a concretização dos mesmos em resultados. Nesta abordagem leva-se um tempo maior nas atividades que envolvem discussões, extensas reflexões e no surgimento e consolidação pormenorizada de atividades emergentes, se quando comparadas às atividades desdobradas de um plano operacional. O quadro 01- sintetiza as considerações sobre os dois modelos em discussão o industrial e o da sociedade do conhecimento.

	Modelo baseado na Economia Industrial	Modelo baseado na Economia do Conhecimento
Mensagem gerencial implícita	Estímulo à produtividade e a eficiência	Estímulo à criatividade e a inovação.
Foco Empresarial	Criação de Novos Produtos e Serviços.	Criação de novos produtos, serviços, modelos de negócio e inovação estratégica
Pensamento Estratégico	Voltado para o Mercado	Voltado para a organização
Lógica Dominante	Apropriação de Valor	Criação e inovação dos valores
Teorias de Gestão Organizacional	Voltadas ao Planejamento e o Controle	Voltadas para a capacitação
Promotor das Mudanças	Executivos e Consultores	Gerência média e profissionais de linha de frente.
Papel da Gerência	Gerenciar estratégia, estruturas e sistemas de apoio.	Instilar senso de propósito. Conduzir processos e pessoas.
Relação entre Organização e Profissionais.	Monopólio sobre habilidades e competências dos corpo profissional.	Estímulo a empregabilidade e a aprendizagem.

Processo de desenvolvimento de estratégias	Conduzidas a partir de negociações.	Relações de destino compartilhadas
--	-------------------------------------	------------------------------------

QUADRO I – MODELO INDUSTRIAL E MODELO DO CONHECIMENTO

Fonte: Elaborado a partir de Goshal, Barlett e Moran, 2002.

2.4 Valor na Teoria do Desenvolvimento Econômico

Cabe então buscar uma análise contextualizada a partir de um escopo teórico balizado pela teoria econômica que permita não só efetuar análises de caráter macro mas da importância da inovação frente a este contexto.

A atividade econômica, segundo Schumpeter, pode ser classificada de duas formas de acordo com a sua natureza de desenvolvimento. Àquela ligada ao fluxo circulatório contínuo que envolve trocas econômicas nos meios produtivos existentes por produtos e serviços acabados. E àquela decorrente da atividade econômica resultante de novas combinações entre trabalho e terra, ou seja, decorrentes de inovações, normalmente trazidas por um empreendedor. (Schumpeter, p. 89-91, 1961).

Segundo a mesma teoria, a inovação se faz necessária, pois permite o crescimento da economia como um todo, pela recursividade do valor gerado e por permitir futuras trocas econômicas. A partir do surgimento de novas combinações, pela via empreendedora, o valor gerado cria nova demanda e atrai novos consumidores. A riqueza então criada integra-se novamente no fluxo econômico renovando e mudando a natureza do fluxo circulatório.

No centro desta discussão, está o papel do empreendedor, figura central na teoria Schumpeteriana. A recente literatura vem tentando dinamizar a importância desempenhada por este papel, na medida em que sugere que a organização como um todo, deva buscar criar um espiral crescente de inovações, de forma a renovar sua atuação econômica e com isso renovar-se. Descrevendo de maneira pormenorizada, no fluxo circulatório contínuo, o montante de riqueza circula em termos dos elementos constitutivos do mesmo. Este é representado pelas trocas existentes entre os meios de produção - trabalho e terra - já que nenhuma nova combinação é empreendida, permanecendo as relações econômicas estáveis no tempo.

Uma vez que o fluxo circulatório dos períodos econômicos, o mais atraente de todos os ritmos econômicos, segue um curso relativamente firme e, desde que, em cada etapa econômica, ocorrem essencialmente as mesmas coisas, o mecanismo da economia da troca age com grande precisão. (SCHUMPETER, p. 17, 1961)

Os ciclos se realizam observando as condições iniciais entre a evolução da quantidade de trabalho empregada, conjuntamente à evolução da quantidade de produtos e serviços consumidos. As mudanças são absorvidas por todos os agentes do sistema econômico de forma contínua, conduzindo a alterações graduais, e que do ponto de vista teórico são assumidas como imperceptíveis, sendo então que os ajustes necessários são efetuados. Em torno deste processo, são realizadas previsões de oferta e demandas futuras de forma que a capacidade organizacional adequar-se-á aos contornos relativo ao fluxo atual.

[...] cada qual vive em cada período econômico dos bens produzidos no período anterior – o que é viável, se a produção se estende no passado, ou se o produto de um agente de produção flui continuamente. (Schumpeter, p. 18, 1961).

Esses elementos reforçam a tese da continuidade do fluxo econômico, segundo a tese Schumpeteriana, pois tudo leva a crer que os fatores se manterão efetivamente em curso gradual e que as mudanças serão as estabelecidas por um conjunto de critérios ao alcance de todos.

Fora os distúrbios que, de maneira óbvia, por qualquer espécie de motivo, podem ocorrer, todos os produtos precisam ser aplicados, pois, na verdade, só serão criados, visando possibilidades de venda empiricamente conhecidas (SCHUMPETER, p. 18, 1961)

A produção então se guiará pelas necessidades reconhecidas. A gestão das organizações empenhar-se-á em extrair o máximo de proveito dos recursos produtivos disponíveis e estes estarão diretamente implicados na configuração que o mercado assume.

Neste contexto, é possível, por aproximação, tentar estipular a quantidade de recursos a serem empregados, bem como as competências usuais necessárias a adaptar-se a atual configuração evolutiva do espaço econômico.

Mas é óbvio que cada parcela de toda mercadoria não segue sempre rota idêntica para o mesmo consumidor que a traçada pelo seu precedente no processo da produção, no período econômico anterior. Podemos, contudo, supor que assim, realmente, aconteça, sem com isso alterar coisa alguma

essencial. Podemos imaginar que, entra ano e sai ano, cada emprego recorrente das fontes permanentes de capacidade produtiva procura alcançar o mesmo consumidor. O resultado do processo seria, de qualquer forma, o mesmo, se isso acontecesse. Infere-se daí, que, em alguma parte do sistema econômico, há uma procura a espera de cada suprimento e que, em parte nenhuma do sistema, há utilidades sem suprimentos, isto é, outras utilidades na posse de indivíduos, que as trocarão, sob determinadas condições empíricas, pelas mercadorias anteriores. (SCHUMPETER, p. 20, 1961).

Disto cabe deduzir que os métodos ligados à prospecção no mercado partem de informações, normalmente ligadas a uma dada configuração que o sistema econômico assume, tornando os projetos relativos a expansão mercadológica por meio de produtos e serviços, geralmente vinculados a necessidades reconhecidas ou planejadas segunda uma evolução de expectativas conhecidas.

*Conclui-se ainda, pelo fato de toda mercadoria entrar num mercado, que o fluxo circulatório da vida econômica se manifesta em **círculo fechado** (negrito do autor); em outras palavras, que os vendedores de quaisquer utilidades se apresentam também como compradores em quantidade suficiente, para adquirir aqueles bens que irão manter o consumo e o equipamento produtivo, na seguinte etapa econômica, ao nível até então dirigido e vice-versa. (SCHUMPETER, p. 20, 1961).*

Dessa forma, a visão ou cosmo, que envolve todos os aspectos ligados à atividade econômica, tirante a exceções de caráter puramente excludentes à teoria, como falências ou catástrofes naturais, faz com que os indivíduos pertencentes a este sistema, potencialmente estejam a par dos processos causais, que remete a fatos conhecidos ou os desdobrados de condições tidas como aceitas.

*A empresa individual ou firma age, então, de acordo com certos dados empíricos e também de modo abstratamente determinado. Os dados podem mudar e cada um agir, consoante a mutação, logo que esta seja observada. **Entretanto, todos se apegarão, o mais estritamente possível, aos métodos econômicos habituais e só se submeterão às forças das circunstâncias, quando se tornar indispensável** (negritos do autor). Desse modo o sistema econômico não se transformará, caprichosamente, por iniciativa própria e sim estará, em todas as épocas, ligado ao precedente estado de coisas. A isso se pode chamar o princípio da continuidade, de Wieser. (SCHUMPETER, p. 20, 1961).*

A continuidade nas trocas relativas aos agentes econômicos estará, portanto, relacionada ao maior aproveitamento da capacidade produtiva existente na organização. Em termos de objetivos

estratégicos quando esta visa otimizar os atuais meios produtivos, passa a competir pelo posicionamento de produtos e serviços dentro de uma plataforma de negócios existente, orientando-se todavia pela inovação nos processos produtivos. Isto indica que a relação com o conhecimento é dada pela continuidade.

“Considerada não só técnica como econômica, a produção nada” cria “, no sentido material. Em ambos os casos, pode apenas influenciar ou controlar coisas e processos – ou” forças “. (SCHUMPETER, p. 27, 1961).

Os processos produtivos possuem grande importância na teoria Schumpeteriana. Isto devido às características que ligam aos processos de execução das atividades empresariais. Esta é ao mesmo tempo encarada como decisiva na concretização dos objetivos levados em conta pelo mercado, mas também , de forma ambivalente, acaba por gerar rigidez às mudanças que são validadas pela experiência e conhecimento acumulados.

Na suposição de condições persistentes, os bens de consumo e de produção da mesma espécie e quantidade seriam produzidos e consumidos em toda a etapa sucessiva, em virtude de que, na prática, as pessoas agem consoante comprovada experiência e, na teoria, as vemos como se agissem de acordo com o conhecimento da melhor combinação dos meios disponíveis, em dadas circunstâncias. (SCHUMPETER, p. 60, 1961).

No que se refere à discussão do montante de riqueza criada por uma organização, esta está ligada a contribuição expressas em termos de valores ou valorações dentre um conjunto de necessidades expressas ou inexpressas pelos indivíduos.

*Em qualquer hipótese, há um método definido para o emprego de cada bem e conseqüentemente uma definida satisfação de necessidades e, portanto, um índice de utilidade para os incrementos individuais dos bens, que lhes dá expressão. **Esse índice de utilidade caracteriza o lugar de cada incremento na economia individual. Se surge uma nova possibilidade de utilização, deve ser considerada às luzes desse valor.** (negritos do autor). [...] Contudo, afinal, surge para cada bem uma escala definida de utilidade, que reflete as utilidades de todos os seus usos e lhe dá uma utilidade marginal definida. Relativamente aos meios de produção o mesmo se verifica [...] pelo seu “produto” ou, de acordo com a terminologia de Wieser, pela “contribuição produtiva”. (SCHUMPETER, p. 43, 1961).*

A importância dos aspectos valorativos na teoria schumpeteriana é crucial para o entendimento do funcionamento da chamada nova economia, na qual a destruição criativa se dá em ciclos cada vez mais curtos e traduz a busca por inovações pelos consumidores.

Valores, na definição de Lacey são:

- *Um bem fundamental que uma pessoa persegue de forma consistente por um extenso período de tempo de sua vida; uma das razões definitivas da pessoa para a ação;*
- *Uma qualidade (ou uma prática) que proporciona valia, excelência, dignidade, significado ou um caráter de realização à vida que a pessoa está levando, ou aspirando a levar;*
- *Uma qualidade (ou uma prática) que é parcialmente constitutiva da identidade de uma pessoa, como um ser auto-avaliador, auto interpretante e auto-formador;*
- *Um critério fundamental para uma pessoa escolher o bom (ou melhor) entre possíveis cursos de ação;*
- *Um padrão fundamental em relação ao qual alguém avalia o comportamento de si mesmo e dos outros;*
- *Um “objeto de valor”, com o qual uma relação apropriada é parcialmente constitutiva tanto de uma vida que vale a pena ser vivida quanto da identidade de alguém. (p. 35, 1998).*

Quanto à natureza, os objetos de valor podem incluir:

obras de arte, teorias científicas, dispositivos tecnológicos, objetos sagrados, culturas, tradições, instituições, outras pessoas, e a própria natureza. As relações apropriadas com objetos de valor, dependendo, do objeto específico, incluem as seguintes: produção, reprodução, respeito, educação, manutenção, preservação, adoração, amor, reconhecimento público, posse. (LACEY, p. 36, 1998).

Deste amplo espectro uma proposição de valor apresentará relações entre os valores sociais e individuais de uma organização. Podemos pensar acerca dos valores pessoais que eles são

dialeticamente tanto produtos quanto os pontos de referência de processos com os quais nós refletimos e avaliamos nossos desejos.

[...] Os desejos são pessoais. O componente de desejo da sustentação de valores aponta para seu caráter pessoal, de que os valores de uma pessoa estão ligados a seus desejos mais fundamentais, e a seus sentimentos mais profundos. Sustentar um valor também envolve um componente de crença [...]. (LACEY, p. 40, 1998).

Ainda existe a dificuldade pela qual a articulação de valores individuais se dá quando da inserção destes em estruturas sociais que leve a determinadas relações que configure graus de dependência ou subordinação entre indivíduos.

“Desse modo, os valores são parcialmente constituídos pelos discursos de valor disponíveis, e parte da realidade da sustentação de valores por uma pessoa consiste essencialmente na interligação de sua vida à comunidade (e suas tradições), que é fonte de linguagem”. (Lacey, p. 43, 1998).

Portanto preservando uma noção relacionada intimamente com a vida e com a necessidade de busca de realizações, a presente discussão será pautada em termos de valores que podem ser referidos na busca de “realização de uma vida”, os chamados valores de primeira ordem (LACEY, p. 40, 1998) e aqueles de sustentação, de natureza pragmática, que leva a uma sustentação do objeto de valor, a causa pela qual as ações se desenvolvem em seu meio. (LACEY, p. 40, 1998). “O papel dos valores como critérios de escolha e padrões de comportamento é derivado deste sentido [...]” (LACEY, p. 40, 1998).

Os valores estão diretamente relacionados a padrões e critérios de escolhas que remetem a crenças de um indivíduo. Portanto:

*Na vida prática, as crenças e os desejos constituem uma parte essencial da explicação da ação humana: alguém desempenha uma ação, pois deseja um determinado efeito, e acredita que a ação contribuirá para que o efeito venha ocorrer. Os desejos estão, assim, entre as causas da ação, e, dessa forma, **eles podem ser objetos de análise psicológica e social.** (negritos do autor). (LACEY, p. 39, 1998).*

Dentro das considerações referidas acima, é possível a crítica ante a uma tradição geral que leva a crer na possibilidade de separação entre objeto e observador, que é criticada segundo o modelo da autopoiesis de Maturana e Varela onde tudo é dito e percebido por um observador. Corroborando

esta visão, a noção de separação não poderia ser completamente efetivada pois na vida “prática, os fatos e os valores não podem ser separados, a tal ponto que é comum e apropriado que uma única sentença desempenhe simultaneamente funções descritivas e valorativas”. (LACEY, p. 36, 1998).

O indivíduo sofre a ação de seus valores mas também canalizam as ações segundo seus valores. Os valores, estão em interação contínua com o produto de seus esforços, mas não são determinados por este. Desta forma é possível, criar ações por processos de abdução em que os critérios adotados em um estágio posterior, seguindo uma linha evolutiva caracterizada pelo conhecimento dos indivíduos, não sejam determinados por um sistema valorativo em uso, mas sim, modificados segundo processos dialéticos.

Destaca-se neste ponto a impossibilidade de explicitação plena dos valores concernentes a um indivíduo. A retórica referente a práticas de cunho cognitivista (MCCULLOCH, 1943, SIMON, 1989 e MINSKY, 1963) prega a necessidade de objetivação dos valores, tanto individuais como sociais, para que indivíduos ou grupos, estejam cômicos de suas implicações, visando com isso possibilitar conhecimentos referentes à construção de problemas. “Para os cognitivistas, o conhecimento é explícito, pode ser codificado e armazenado e é transmitido com facilidade para outros”. (KROGH, ICHIJO E NONAKA, p. 40, 2001).

*Um discurso avaliativo é deformado quando a articulação dos valores é identificada com a “**clarificação dos valores**” (negritos do autor). Como a crítica dos valores é excluída, a possibilidade de uma brecha entre valores articulados e valores manifestados é efetivamente negada, e o componente de crença dos valores é ignorado. A clarificação dos valores efetivamente os reduz a valores articulados, a uma descrição das aspirações conscientes (geralmente idealizadas) de uma pessoa, abstraindo as condições materiais, psicológicas e sociais de sua realização. Assim ela tende a ocultar os valores manifestados no comportamento das pessoas e incorporados na sociedade. A discussão crítica dos valores não pode abstrair nenhuma das modalidades que lhes atribuí (manifestação no comportamento, entrelaçamento em uma vida, expressão em uma prática, presença na consciência, articulação em palavras). Limitar os valores à modalidade de articulação é **atrelá-los às descrições subjetivistas de valores** (negritos do autor), pois de fato não existem argumentos sólidos apoiando alguns mais do que outros, se os argumentos referem-se apenas a valores articulados. (LACEY, p. 41, 1998).*

O conteúdo relativo ao conhecimento impregnado de valores desta forma não pode vir à tona em condições desligadas ao contexto de prática. Grande parte dos valores expressados, podem não

traduzir as crenças de um indivíduo pela falta de confrontação real ou da experiência vivenciada, explicando desta forma que aquilo que é verbalizado numa condição idealizada de seu contexto demonstra uma lacuna aberta entre valores articulados e valores manifestados.

A avaliação não deve suprimir a paixão, o desejo profundo ou os sentimentos e reduzir-se ao cálculo. Além disso, quando falo de desejos em consonância com valores, não sugiro ser necessário avaliar os desejos antes da ação (embora possa ser assim algumas vezes); na verdade, pode-se argumentar convincentemente que certo grau de espontaneidade é em si mesmo um valor (LACEY, p. 39, 1998).

Os valores pessoais podem ser incorporados (em maior ou menor grau) em instituições sociais, e na sociedade como um todo. Daí decorrendo uma relação complexa que parte dos indivíduos relativamente à construção de novas realidades.

Uma instituição incorpora um valor em um alto grau quando seu funcionamento normal oferece papéis nos quais o valor está entrelaçado, encorajando o comportamento que o manifesta e práticas que o expressam, reforçando sua articulação e proporcionando as condições para que seja mais entrelaçado nas vidas de seus membros. (LACEY, p. 43, 1998).

Desta forma não só as ações partem dos indivíduos impregnadas de valores, mas estas remetem a influências de uma comunidade e de cultura estabelecida que permitirá a sua máxima expressão pela manifestação e prática, conjuntamente com todos os interesses a estas relacionadas.

Desse modo, os valores são parcialmente constituídos pelos discursos de valor disponíveis, e parte da realidade (grifo do autor) da sustentação de valores por uma pessoa consiste essencialmente na interligação de sua vida á comunidade (e suas tradições), que é fonte da sua linguagem. (LACEY, p. 43, 1998).

Por outro lado, os valores sociais podem restringir ou submeter os valores individuais. Estes se apóiam e interagem naqueles para uma possível viabilização em termos de realizações práticas, sendo, portanto, necessária à utilização da linguagem acessível e que possibilite refletir novas possibilidades.

Os valores que podem ser entrelaçados na vida de uma pessoa são significativamente restritos pelos valores que são incorporados em alto grau na sociedade em que ela vive. Isso ocorre, em parte, porque a articulação é uma

modalidade essencial dos valores, e o que pode ser articulado é função dos recursos lingüísticos disponíveis em uma sociedade. (LACEY, p. 43, 1998).

Para atividades que envolvem elevado grau de inovação, é relevante considerar que quando da elaboração de métodos que venham a ser construídos objetivando a emergência de novos valores, estes devem relacionar-se a estes respeitando à condição da natureza emergente dos processos cognitivos, e não de forma idealizada em face de descrição de fenômenos externos aos indivíduos.

Os valores pessoais como articulados em palavras, manifestos na ação, expressos em práticas, entrelaçados em vidas, e incorporados por instituições sociais, [...] não podem ser separados de tais modalidades. [...] Em particular, valores pessoais não podem ser reduzidos a representações mentais ou simples fenômenos da consciência. [...] Os valores residem na interação destas seis modalidades, todas as quais são constitutivas de valores, e assim os valores necessariamente estão em desenvolvimento, não são simplesmente dados. (LACEY, p. 44, 1998).

O que remete a consideração de que as novas combinações de meios produtivos serão mobilizadas, articuladas ou modificadas a partir de uma estreita ligação com as modalidades valorativas referidas, levando-se sempre em consideração o *locus* da atividade geradora e, portanto, a separação destes leva a uma simplificação do processo cognitivo.

Os valores podem ser articulados na direção da criação de um novo objeto econômico sendo que as necessidades valorativas não necessitam ser reconhecidas a priori.

*[...] as inovações do sistema econômico, via de regra, não ocorrem de maneira tal, que, primeiro, despertam espontaneamente novos desejos dos consumidores e, em seguida, a engrenagem produtiva gire em torno desta pressão. **Não negamos a existência desse nexo** (negritos do autor). E, entretanto, o produtor que normalmente inicia a transformação econômica e os consumidores por ele são orientados, se necessário; e como se lhes ensinasse a desejar coisas novas, ou diferentes, ou outras, que não as que se habituaram a usar. (SCHUMPETER, p. 91, 1961).*

O estágio do desenvolvimento econômico que permitirá o crescimento da economia estará, portanto, ligado à possibilidade de sucesso, quando da concretização de novas combinações dos

meios produtivos. Esta por sua vez leva a eventos de natureza descontínua, criando novos objetos econômicos e levando a consideráveis modificações na estrutura econômica.

Produzir significa combinar materiais e forças ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou os mesmos objetos, por método diferente, quer dizer: combinar esses materiais e forças diversamente. Tanto quanto a “nova combinação” possa, como o tempo, desabrochar da antiga pela constante adaptação, paulatinamente, decerto haverá transformação, possivelmente crescimento: não, porém, um fenômeno novo, nem desenvolvimento, no sentido que lhe damos. Desde que não seja esse o caso e as novas combinações surjam descontinuamente, então, o fenômeno característico do desenvolvimento emerge (SCHUMPETER, p. 93, 1961).

Esse processo irá sobrepor as novas atividades econômicas às existentes no fluxo circulatório anterior. Essa irá competir a partir do emprego mais eficiente de meios produtivos, explorando novos usos e criando novas possibilidades. É “aquela espécie de transformação surgida no âmago do próprio sistema que desloca, de tal modo, o seu ponto de equilíbrio, que a nova estabilidade não pode ser alcançada, procedendo-se da antiga por etapas infinitesimais”. (SCHUMPETER, p. 91, 1961).

As novas combinações permitem este ganho ou acúmulo de valor muitas vezes sobrepondo-se aos anteriores. Esse processo de evolução relativa na valoração dos consumidores e agentes econômicos, remetem a ligações conjuntas entre a percepção dos mesmos, compondo uma rede valorativa.

Na medida em que as inovações são assimiladas pelo sistema econômico, novos concorrentes e entrantes passam por sua vez a querer participar dos mercados recém criados, fazendo com que a valoração de bens e serviços oscilem ao longo de períodos.

O indivíduo nunca está igualmente cômico de todas as partes desse sistema de valores [...]. Age [...] de acordo com os costumes gerais e a experiência e, para cada utilização de um determinado bem, toma, como ponto de partida, o seu valor, o qual lhe é ditado pela experiência. Mas a estrutura e a natureza dessa experiência são dadas pelo sistema de valor. [...] O sistema de valores estabelecido e as combinações constituem sempre o ponto de partida para todo período econômico novo e tem, por assim dizer, uma presunção a seu favor. (SCHUMPETER, p. 60, 1961).

Como descrito na teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter, o aumento de preços dos novos produtos e serviços é devido ao acréscimo de valor, trazido pelos empresários, que

predispõe os consumidores a realocar quantias antes despendidas no fluxo circulatório, gerando um superávit, um excedente que se converte em ganho econômico.

Isto talvez tenha levado por parte de teóricos e acadêmicos a uma interpretação parcial do fenômeno schumpeteriano. O pressuposto de que para prosperar em meio a um aumento cada vez maior na escalada competitiva, seria o de agregação de valor, oferecido ao cliente a partir de inovações.

Cria-se riqueza pela mudança nas expectativas e também nos valores dos consumidores. Estes transferem quantias financeiras de forma a renovar ou modificar a estrutura do atual fluxo circulatório. A nova demanda impulsiona o crescimento em parte do sistema econômico, possibilitando crescimento econômico de forma sistêmica a partir da circulação de nova riqueza, representada pelo aumento da quantidade de moeda disponível. Esta, então, é transacionada entre os novos agentes econômicos e os relativos ao fluxo circulatório anterior.

A análise estática da economia possui ligação direta com o princípio teórico que conduz as organizações ao funcionamento pela busca da continuidade.

Mas a análise “estática” não somente não está capacitada para prever as conseqüências das mutações descontínuas na maneira tradicional de execução das coisas, como também não pode explicar a ocorrência de tais revoluções produtivas. (SCHUMPETER, p. 89 1961).

2.5 Inovação Como Processo de Aprendizagem

Foster e Kaplan (2002) argumentam que, contrária à tese Schumpeteriana, as organizações são geridas tendo como pressuposto a continuidade. Os mais avançados métodos de gerenciamento, tais como o controle do fluxo financeiro, a estratégia que visa a sobrevivência e o avanço pela inserção de produtos e serviços no espaço econômico, consideram que a organização deva permanecer e evoluir continuamente. Ao proceder desta forma, esta entra em contradição lógica com o próprio mecanismo que rege o funcionamento da economia capitalista.

A resposta é que os mercados de capitais e os índices que os refletem estimulam a criação das empresas, permitem suas operações eficientes (desde que permaneçam competitivos) e depois rápida e impiedosamente – as removem quando perdem sua capacidade de desempenho. As grandes empresas, que adotam filosofias de gestão com base na suposição da continuidade, não são capazes de mudar no ritmo e na escala dos mercados. Como resultado, no longo

prazo, não criam valor no ritmo e na escala dos mercados. (FOSTER e KAPLAN, p. 24, 2002).

Isso estaria por si só levando a um descompasso que foi verificado por ampla pesquisa realizada no “Banco de Dados de Desempenho Corporativo da McKinsey”, pelos autores, entre os anos de 1957-1998. Apenas duas empresas que compunham o índice S&P 500, General Eletric e Eastman Kodak, obtiveram ganhos acima da média em relação a crescimento da economia americana em torno de 7,5% (média de longo prazo). Todas as outras organizações, consideradas em conjunto, revelaram em média, perdas de 20% ao ano, a contar o início no ano de 1957, colocando por terra o mito de que organizações gerenciadas para a continuidade e longevidade são o maior patrimônio pelo qual um país vem a desenvolver-se.

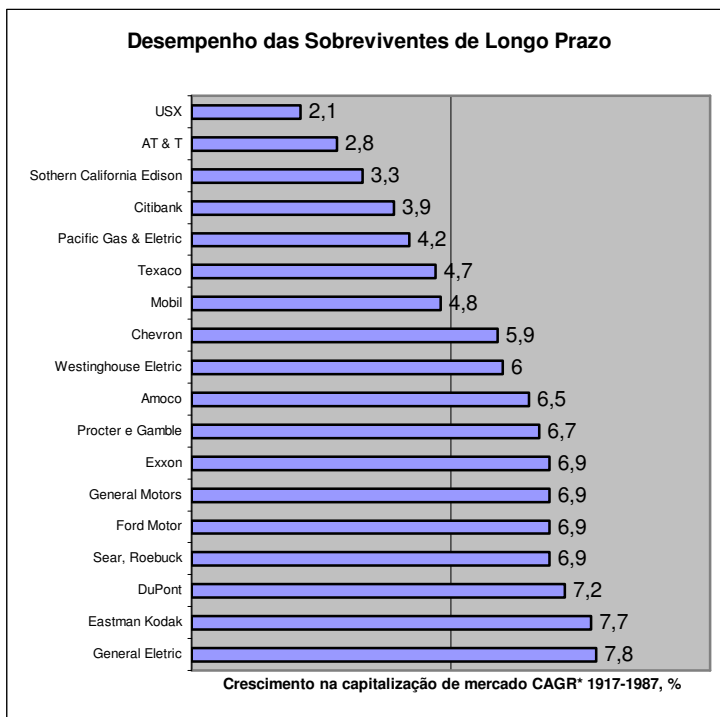


GRÁFICO 01 – Desempenho das sobreviventes de longo prazo.

Fonte: Foster e Kaplan, p. 22, 2002.

A empresa que apresenta um desempenho continuamente melhor, seguindo práticas consagradas de gestão empresarial nunca existiu, e em termos de investimentos financeiros o retorno trazido pelo mercado acionário é maior do que o de aplicações em empresas individuais.

*A diferença essencial entre as empresas e os mercados de capitais está na forma como elas habilitam, gerenciam e controlam os processos de destruição criativa. As empresas são criadas com base no pressuposto da continuidade; seu foco está nas operações. Os mercados de capitais são criados com base no pressuposto da descontinuidade, seu foco está na **criação e destruição** (negritos do autor). O mercado estimula a criação rápida e abrangente e, portanto, maior acúmulo de riqueza. É menos tolerante do que a empresa em relação ao baixo desempenho de longo prazo. As empresas excepcionais efetivamente conquistam o direito à sobrevivência, mas não alcançam a capacidade de gerar retorno para os acionistas acima da média ou mesmo na média, no longo prazo. (FOSTER e KAPLAN, p. 24, 2002).*

Os processos que envolvam controle de atividades organizacionais, geridos para a sobrevivência no longo prazo, comprometem a capacidade de mudança organizacional, indicando a possibilidade de contextos mutuamente incomensuráveis na atividade de concepção estratégica. (FEYERABEND, 1989, KUHN, 1975 e LACEY, 1998).

A análise dinâmica de desempenho das organizações (AED), é um conjunto de técnicas que leva em consideração às descontinuidades. Ela é uma consequência direta da curva S, enfatizando relações de interação entre sistemas lineares e não lineares.

A curva S consiste em gerar uma função cujos eixos são o esforço ou tempo empregado na resolução de um problema e o desempenho traduzidos em termos de eficácia no solucionamento do mesmo.

É a curva que revela o processo pelo qual a aprendizagem evolui. No início grande esforço ou tempo é aplicado para a solução de um problema, fazendo com que o desempenho evolua lentamente, revelando aspectos que envolvam tentativa e erro, e que representa a dificuldade de assimilação e recriação de conhecimentos.

Esta curva pode ser aplicada de forma eficaz para identificar estágios de desenvolvimento na inovação de produtos, bem como para identificar necessidade de mudanças em processos e rotinas organizacionais.

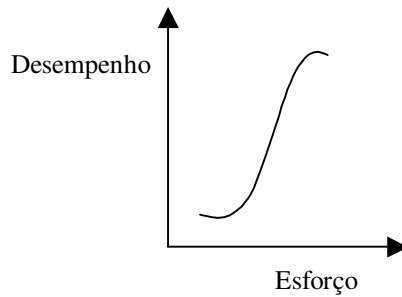


FIGURA 01 – CURVA DE APRENDIZAGEM

Fonte:EBBINGHAUS (1885).

A partir de um segundo estágio a taxa de progresso se acentua até atingir um declínio estável, indicando a dificuldade de melhorar o desempenho frente a um problema empregando os mesmo métodos.

Este padrão pode ser extrapolado para a função de aplicação de uma nova estratégia levando-se em conta, por exemplo, o desenvolvimento de novas tecnologias, de sistemas de apoio logístico, e a execução de atividades operacionais. Ou seja, todos os processos que possam estar relacionados ao desenvolvimento do conhecimento frente a estratégia, que dentro deste escopo passará a ser relacionada a princípios epistemológicos diretamente relacionado ao método.

Outra implicação é a de indicar que para quaisquer métodos empregados na resolução de problemas, existe um limite de alcance que leva ao surgimento de complicações inerentes a restrições não resolvidas. Isto reflete na produtividade e também no próprio desempenho da organização frente a outras.

Uma das implicações da Curva S é que a produtividade, um fator determinante do sucesso econômico, varia de forma regular, mas talvez, inesperada. [...] Começa em um nível baixo conforme todos aprendem a nova abordagem, então acelera rapidamente à medida que os problemas mais fáceis são solucionados e, então, começa a entrar em colapso, justamente no ponto em que alguns esperam que ela acelere, porque os limites da Curva S estão sendo atingidos e somente os problemas muito complexos permanecem sem solução. (FOSTER e KAPLAN, p. 390, 2002).

No caso de uma empresa buscar estabelecer parâmetros de avaliação para agir criteriosamente em conformidade com padrões mercadológicos estabelecidos, esta pode ser surpreendida em estágios

mais avançados da curva de aprendizagem estratégica em que o desempenho declina consideravelmente em face de esforços cada vez maiores.

*Conforme o limite vai sendo alcançado, os problemas vão se tornando proporcionalmente mais difíceis de uma forma mais rápida do que a capacidade de solucioná-los. O resultado é uma queda dramática, que abre oportunidade para um atacante entrar na disputa, **caso uma abordagem melhor e, geralmente, diferente possa ser encontrada** (negritos do autor). (FOSTER e KAPLAN, p. 390, 2002).*

Ou seja, na medida em que a organização se apegue aos mesmos processos de forma a buscar a continuidade de resultados, esta paradoxalmente torna-se mais vulnerável a mudanças externas, não somente quanto a novas aplicações tecnológicas, mas considerando um escopo de maior generalização, todos os processos embutidos no novo desenvolvimento estratégico.

A lógica empresarial reafirmada, restringe o âmbito de novas aplicações e novas concepções estratégicas, e incentivos de marketing e publicidade apenas tendem a manter a empresa na continuidade de seu ciclo de aprendizagem. “Conforme a evolução começa a atingir a maturidade, uma descontinuidade pode surgir como resultado, modificando a estrutura competitiva básica do setor”. (FOSTER e KAPLAN, p. 391, 2002).

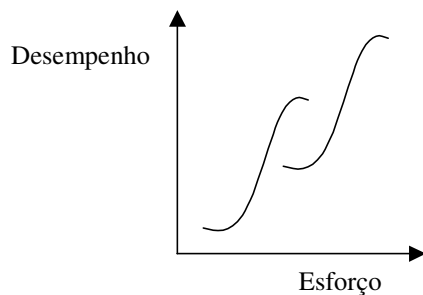


FIGURA 02 – DESCONTINUIDADE ENTRE CURVAS

Fonte: FOSTER E KAPLAN, p. 391, 2002.

Os analistas que precisam prever a evolução do comportamento de bolhas, refletindo a perspectiva de crescimento e queda no valor acionário das organizações, tendem a obedecer a padrões generalizados de comportamento.

Dois tipos de padrões são identificados como básico na influência da análise do desdobramento de fatos futuros: a recentidade e o processo de proteção (FOSTER e KAPLAN, p. 406, 2002).

A recentidade mostra que os tomadores de decisões e analistas do mercado tomam decisões dando mais atenção a dados recentes seguindo de perto tendências evolutivas. O processo de proteção refere-se à dificuldade de mudar-se percepções uma vez que tenha “sido feito uma escolha sobre o modo em que acreditamos que o mundo funciona”. (FOSTER e KAPLAN, p. 407, 2002).

Isso tem implicações nas abordagens de previsões em “linha” (KAPLAN e FOSTER, 2002), mostrando que estas são realizadas a partir de projeções do passado para o futuro. As expectativas são explicadas de forma linear, levando a erros sistemáticos, pois como demonstrado pela curva S a natureza desses eventos desdobra-se a partir de seu funcionamento cambiante e acrescenta no desenvolvimento mercadológico o surgimento de descontinuidades, o que aumenta em muito a complexidade na previsão. A Figura 03 apresenta a evolução das bolhas de Foster e Kaplan.

Conforme o tempo passa, o analista projeta um crescimento maior porque o negócio evolui mais rapidamente que o esperado. Essa situação feliz persiste até o ponto médio da Curva S, onde o crescimento extrapolado do negócio começa a exceder o potencial real do negócio. O ponto de saturação foi atingido. Após esse ponto, as projeções do analista excedem a evolução real do negócio, causando um desapontamento persistente. (FOSTER e KAPLAN, p. 408, 2002).

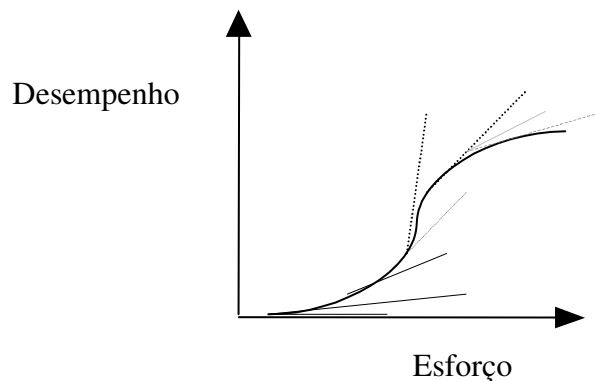


FIGURA 03 – EVOLUÇÃO DAS BOLHAS.

Fonte:FOSTER E KAPLAN, p. 408, 2002.

O processo de destruição criativa é a base para o desenvolvimento econômico e que liga diretamente à evolução da estrutura mercadológica na qual a empresa está inserida ou que esta possa vir a criar. As conseqüências relativas ao desdobramento das inovações possibilitam mudanças de vários graus dentro de seu espaço competitivo e podem ser divididas em:

Tipo de Inovação	Objetivos	Descrição
Incremental	Manter a posição competitiva da empresa.	Oferecem mais ou menos o mesmo valor ao cliente que o valor pré-inovação. São melhorias não muito significativas em relação as anteriores.
Transformacional	Desafiar o estabelecido abalando os conceitos convencionais da empresa e seus sistemas operacionais.	Produtos, instrumentos, métodos de distribuição e campanhas de mídia carregam consigo novas propostas de valor.
Substancial	Desenvolver e reforçar as competências necessárias para gerar a inovação transformacional.	São produtos ou sistemas que seguem a inovação pioneira (transformacional). Difere das inovações incrementais pela extensão e impacto das mudanças

QUADRO II – DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE INOVAÇÃO

Fonte: Elaborado a partir de FOSTER e KAPLAN, p. 138-148, 2002.

As inovações incrementais, segundo o autor, são as mais aplicadas pelas organizações, pois envolvem menor risco e permitem um processo gerenciado de forma sistemática com poucas escalas de variações dos processos implementados e uma capacidade maior de previsões aos projetos desenvolvidos para este fim. Permitem que a organização sobreviva a partir de melhorias nos produtos, processos e nos modelos de negócio. Pouco muda em termos da estrutura organizacional. Há ganhos em rapidez na implementação de ações de melhoria e o processo decisório sofre pouca perturbação, pois de antemão, as relações de causa e efeito podem ser mais rapidamente identificadas e há um consenso maior quanto ao que fazer, quando fazer e o porque. O sistema de informações, já está moldado às prováveis demandas.

Infelizmente, a inovação incremental não (itálico no original) é a indicação do mercado. É característica da continuidade, das empresas que se prendem a seu tempo de existência. A inovação incremental é mais parte da excelência operacional do que destruição criativa. (FOSTER e KAPLAN, p. 146, 2002).

A inovação transformacional revoluciona, muda o espaço competitivo no qual a empresa está inserida. É meta-inovação, por estar além da compreensão da lógica competitiva vigente. Pode

apoiar-se de inovação tecnológica ou não. Busca remodelar as relações de valor no espaço competitivo, muitas vezes destruindo-os, por não se pautar em seus padrões e tomam a dianteira pela criação de outros espaços competitivos.

Muitas vezes está diretamente ligada a inovação no modelo de negócio, pois cria demandas novas partindo de novas formas de efetivação das transações econômicas. Leva a transformações de natureza estrutural, o que possibilita ganhos competitivos em termos da reestruturação de um setor dando apoio ao novo espaço competitivo. “Vem de pessoas intensamente criativas que estão empenhadas em destruir a ordem estabelecida”. (FOSTER e KAPLAN, p. 146, 2002).

Na afirmação de Foster e Kaplan “Tendem a ser destruidoras de competências” (p. 146, 2002). As competências atuais, muitas vezes, não possuem correlação com as novas competências de caráter “destrutivo”. Elas podem diferir em grau, natureza e finalidade. O que indica a dificuldade inerente da gestão de competências em processos que envolvam descontinuidades, pelo menos no que diz respeito ao caráter de prontidão estratégica como parece ser a indicação de alguns autores recentes (NORTON e KAPLAN, 2004; PRAHALAD e OOSTERVELD, 2002).

Outro fator importante é que normalmente as empresas existentes, e que competem em um dado mercado, não são as que tomam a dianteira em inovações transformacionais. Estas provêm de outras fontes, normalmente trazidas pela própria evolução do funcionamento do mercado.

As empresas existentes geralmente não criam inovações transformacionais. Os mercados o fazem, permitindo o desenvolvimento de um empresa inteiramente nova – pessoas, capital e tecnologia. (FOSTER e KAPLAN, p. 146, 2002).

As inovações substanciais, são associadas normalmente a inovações transformacionais pois permitem uma evolução discreta, descontínua. “Esses são novos produtos ousados, mas não tão ousados quanto às inovações transformacionais originais”. (FOSTER e KAPLAN, p. 147, 2002).

As inovações substanciais são concebidas, tendo como entendimento prévio, que inovações incrementais, não possuem a velocidade adequada para que a sua evolução alcance as novas configurações que emergem no espaço competitivo. No entanto, são de natureza que os problemas a serem resolvidos são possíveis de ser identificados, sendo, portanto necessário o desenvolvimento de novos métodos que não os usuais para a solução de problemas advindos da evolução acelerada dos mercados.

As inovações substanciais possuem em seu cerne gerador, um processo ambivalente que lida com o desenvolvimento das competências existentes e também geram novas habilidades essenciais, neste caso indicando a criação de conhecimento e alocação de novas estruturas para a aplicação no desenvolvimento de um problema.

[...] Tendem a desenvolver e reforçar as competências necessárias para gerar a inovação transformacional – mas também geram novas habilidades essenciais que as diferenciam de forma inequívoca das inovações incrementais. As inovações substanciais estendem os limites da informação e as capacidades da organização, muitas vezes exigindo especialização de fora para impulsioná-las. (FOSTER e KAPLAN, p. 147, 2002).

Está mais próxima do conceito usualmente usado para gestão, já que as atividades são meticulosamente planejadas, e podem lidar diretamente com a possibilidade de ampliação da base de conhecimentos e habilidades existentes, possuindo um grau maior de complicação no desenvolvimento de projetos.

Essas inovações não vêm do acréscimo aleatório de melhorias marginais. Surgem de uma grande ambição de ter uma atuação muito melhor no mercado juntamente com uma abordagem inovadora que seja diferente da anterior [...] O produto final será evidentemente, gerado a partir dos subcomponentes existentes, mas as metas grandiosas e uma nova abordagem separam esses avanços da mudança incremental. (FOSTER e KAPLAN, p. 148, 2002).

A criação do conhecimento e o surgimento de inovações podem refletir-se no desenvolvimento trazido pela sociedade. Estas passam a ser descontínuas, pela forma como a organização apreende e se organiza frente às mudanças. Passam então, a ser descontinuidades, pelas exigências advindas de uma nova compreensão, vindo a encerrar a percepção contida num ponto de referência, o da organização, que imersa numa cultura, depara-se com mudanças que não refletem o conhecimento ali contido, não propiciando as estruturas e os meios adequados quando do seu estabelecimento, impossibilitando, muitas vezes, níveis de prontidão defensivo.

Alguns autores definem descontinuidade de forma bastante abrangente como Prahalad: “Definimos descontinuidade como um mudança abrupta”.(PRAHALAD e OOSTERVELD p. 247, 2002).Segundo estes, dentre os inúmeros fatores geradores de descontinuidades pode-se citar:

Prosumerismo – Trata-se de uma mudança repentina, devido à natureza cambiante de expectativas e valores entre os atores inseridos numa rede de valor. Isto devido a mudanças na base de conhecimentos dos clientes, fornecedores e concorrentes. Como decorrência, a tendência é que as inovações e as informações relevantes partam dos clientes, pois estes “começam a exercitar opções” (PRAHALAD e OOSTERVELD, p. 247, 2002).

Desintermediação – Com advento da tecnologia de informação e a disseminação das telecomunicações “os fabricantes têm maior probabilidade de estar em contato direto com os usuários finais” (PRAHALAD e OOSTERVELD, p. 248, 2002). Isto permitirá queda significativa nos custos administrativos, e permitirá uma maior aproximação entre clientes e fornecedores, constituindo um novo modelo de relacionamento.

Desregulamentação, privatização e globalização – Tendência generalizada por parte de potências econômicas emergentes em que, setores são desregulamentados permitindo a “destruição criativa” em ritmo e escalas jamais observadas. Pode-se dizer que a nova economia baseia-se primordialmente no ritmo de mudanças trazidas por estes fatores.

Convergência Digital – Possibilita a geração de novas estruturas setoriais por meio das quais novos modelos de negócios crescerão de forma sustentada. De forma generalizada é a aplicação de novas tecnologias em meio a uma gama de serviços já ofertados e também a criação de novas possibilidades mercadológicas, melhorando o desempenho das mesmas, agilizando o processo de comercialização. A convergência trabalha com setores afins, que possuam afinidades ou complementaridades funcionais.

Paisagem Competitiva Indeterminada – É a indeterminação no âmbito do espaço de competição. As fronteiras dos setores, outrora nitidamente demarcadas, passam a ser cada mais suscetíveis a mudanças. Isso devido à recriação dos tradicionais modelos de atuação de uma empresa, que se reinventa a partir da integração entre telecomunicações, computação e bens eletrônicos. Isso gera uma incerteza, traduzida pela impossibilidade de se trabalhar com cenários e métodos lineares de previsão.

Evolução para padrões abertos – Menor controlabilidade do sistema devido à incerteza dos padrões a serem assumidos pelas indústrias e pelos consumidores. “Nenhum fornecedor ou governo os controla e eles estão disponíveis a todos que estiverem disposto a licenciá-los” (PRAHALAD e OOSTERVELD, p. 249, 2002). Isso gera uma nova dinâmica que se refere a

criação de vantagem competitiva pela velocidade com que são adquiridos ou gerados os acessos aos fornecedores e aos canais de distribuição.

Ciclos zero – “O ciclo de vida de produtos e serviços estão encurtando cada vez mais, aproximando-se de meses e semanas” (PRAHALAD e OOSTERVELD, p. 250, 2002). Isso indica que a estrutura de apoio fornecerá a base sustentável para acionar sistemas responsivos ao mercado. O conhecimento do gerenciamento que envolve a rede logística, da produção flexível cada vez mais irá permitir a sustentação da vantagem competitiva em meio a uma aumento da oferta de produtos e serviços. (PRAHALAD e OOSTERVELD , p. 247-251, 2002).

Já para Foster e Kaplan descontinuidades seriam “limitações ao desempenho de longo prazo das empresas, com base na inevitabilidade de mudanças profundas na maneira como os negócios são conduzidos”. (p. 13, 2002), sendo que os fatores essenciais que aumentaram o processo de destruição criativa nos EUA, na década de 90, seriam:

- A crescente eficiência dos negócios, devido a quedas drásticas nos custos de capital. À medida que a indústria de mercadorias para serviços, houve um declínio simultâneo nos custos de interação e transação. Esses custos caíram graças ao advento da tecnologia da informação e ao rápido aumento da produtividade da mão-de-obra decorrente dos avanços na tecnologia e nos métodos de gestão.

- A maior eficiência dos mercados de capitais, devido à crescente precisão (e transparência) dos dados de desempenho corporativos.

- O aumento da liquidez, devido à melhor rentabilidade das empresas norte-americanas, e a uma tendência favorável, sem precedentes em qualquer outra parte do mundo, em relação às ações dos Estados Unidos.

- Melhor gestão fiscal por parte do governo federal, incluindo um banco central eficaz e menores impostos para as empresas.

Para Christensen (2001), destaca-se as relações entre descontinuidades tecnológicas e seu potencial de transformação nas chamadas redes de valor, gerando as tecnologias disruptivas.

O conceito da rede de valor (itálico no original) – contexto dentro do qual uma empresa identifica e responde às necessidades dos clientes, resolve problemas, obtém insumos, reage aos competidores e batalha por lucro – é fundamental

[...] Dentro de uma rede de valor, cada estratégia competitiva da empresa e, particularmente, suas antigas escolhas de mercado determinam suas percepções do valor econômico de uma nova tecnologia. Essas percepções, por sua vez, configuram o retorno que diferentes empresas esperam obter pela busca de inovações incrementais e de rupturas. (CHRISTENSEN, p. 35, 2001)

As redes de valor são construídas “em torno de uma definição diferente daquilo que torna um produto valioso, podendo existir dentro da mesma indústria amplamente definida” (Christensen, p 36, 2001). É caracterizada como determinante no estabelecimento da diferença na valorização de atributos contidos em produtos e serviços.

A atratividade de uma oportunidade tecnológica e o grau de dificuldade que um produtor irá encontrar em tirar partido dela são determinados, entre outros fatores, pela posição da empresa na rede de valor relevante (grifo do autor). E [...] os poderes e fraquezas inversos das empresas emergentes são conseqüências não de diferenças em capacidades tecnológicas ou organizacional entre as empresas encarregadas do negócio e as emergentes, mas de suas posições nas diferentes redes de valor da indústria. (CHRISTENSEN, p. 42, 2001).

A relação entre Curva-S e tecnologia de ruptura leva em consideração o desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas a produtos ou serviços com diferentes repercussões para o mercado alvo (CHRISTENSEN, 2001). Uma tecnologia é considerada disruptiva quando seu contexto de aplicação irrompe para outros mercados, que eram atendidos por outras soluções tecnológicas, normalmente originadas e desenvolvidas no próprio contexto mercadológico, dentro de uma rede de valor que passa a ser o modelo referenciador que permite com que as soluções aos problemas sejam desenvolvidas em conformidade com as características da estrutura mercadológica. Em relação ao processo de desenvolvimento econômico, esta característica passa a ser uma força, pois permite os recursos para manutenção do desenvolvimento de uma tecnologia de forma a sustentar a sua evolução, e uma fraqueza, pois com o passar do tempo o contexto tende, pelas experiências acumuladas ao longo do tempo, não permitir a introdução de novas tecnologias que tenham, a princípio, fraco apelo mercadológico, se quando da consideração de que as características do mercado estarão se desenvolvendo dentro de uma estrutura rígida, mas que possam a vir se tornar um grande potencial para a resolução dos problemas referentes aquele mercado.

A rede define os problemas dos clientes a serem tratados pelos produtos e serviços da empresa e o quanto pode ser pago para resolvê-los. A concorrência e o cliente demandam na rede de valor e orientam de várias maneiras a estrutura de custo da empresa, o tamanho exigido para permanecer competitiva e a taxa de crescimento necessária. Desse modo, as decisões administrativas que fazem sentido para empresas de fora de uma rede de valor podem não fazer sentido para todas aquelas que estão dentro dela, e vice versa. (CHRISTENSEN, p. 45, 2001).

Isto pode indicar que para inovações de tipo transformacional e que venham a criar ou destruir redes de valor, modificando a estrutura de mercados estabelecidos, o problema consiste não em estabelecer que tecnologias provenientes de novas curvas-S devem ser inseridas no mercado alvo, mas que novos empreendimentos envolvendo novas curvas-S, podem irromper em novas redes de valor ou descontinuar estruturas mercadológicas existentes.

A estrutura da Curva-S, portanto, faz a pergunta errada (itálico no original) quando é utilizada para avaliar a tecnologia de ruptura. O que importa é se essa tecnologia está melhorando menos ao longo de uma trajetória que finalmente fará intersecção com aquilo que o mercado (itálico no original) necessita. (CHRISTENSEN, p. 55, 2001).

Portanto, uma tecnologia aplicada ao contexto presente de atuação pode levar a disrupção em mercados estabelecidos, não almejados num primeiro momento, mas que devido a um crescimento econômico que sustenta o desempenho superior de uma nova aplicação leva a competir em outros nichos mercadológicos.

Atributos ligados a produtos e serviços, embutidos em novas estratégias, farão transformações na rede de valor a partir da criação de novos valores reconhecidos por clientes em mercados futuros, levando em consideração a proposição de valor em meio a possibilidades de articulação de uma organização dentro de redes de valor existentes.

As implicações trazidas pelas descontinuidades mostram que as organizações tornam-se vulneráveis devido às falhas coletivas nos processos cognitivos. As falhas não traduzem de forma adequada um processo que encerra em si vivências consolidadas e validadas pela experiência no cotidiano de uma organização. Passam a ser reconhecidas como falhas *a posteriori*, pela possibilidade de reinterpretação dos eventos deflagradores mas que são irreversíveis, neste caso considerando a possibilidade de comparação direta efetiva dos fenômenos observados.

A noção estabelecida é que a organização deveria ter “previsto” o fio condutor que levaria as discontinuidades. Na prática isso não acontece devido a inúmeros processos psíquicos-cognitivos e que está enraizada em disciplinas tão diversas como psicologia cognitiva, epistemologia, antropologia e demais ciências sociais aplicadas.

Na emergência de novos contextos, o tomador de decisão não está plenamente cômico da conformação que diversos eventos trarão, e conjecturar que o mesmo esteja ciente de todas as implicações pode levar a um entendimento parcial desses fenômenos, já que o referencial na tomada de decisões possui grande peso na avaliação da mobilização e evolução do entorno competitivo.

As discontinuidades de mercado mudam e deformam praticamente todos os aspectos da percepção gerencial, tornando obsoletas as maneiras antigas de ver e descrever o mundo. As discontinuidades desafiam as suposições mais básicas da continuidade que as empresas criam para si. (Foster e Kaplan, p. 86, 2002).

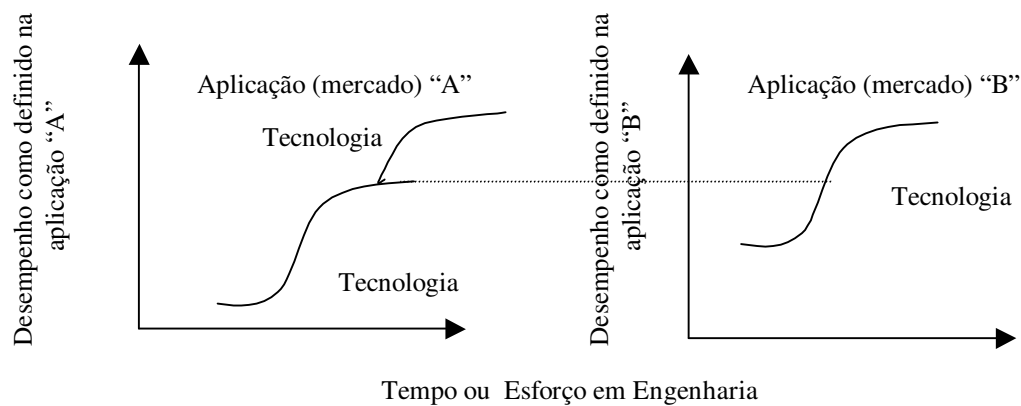


FIGURA 04 – CURVA-S DA TECNOLOGIA DE RUPTURA.

Fonte: CHRISTENSEN p. 44, 2001.

O pesquisador Kenneth Craik, psicólogo escocês, propôs que modelos mentais são uma manipulação de uma grande variedade de representações internas do mundo externo:

Se o organismo tiver em sua mente um “modelo em pequena escala” da realidade externa e de suas próprias possíveis ações, ele será capaz de tentar várias alternativas, concluir qual delas é a melhor, reagir a situações futuras antes que elas surjam, utilizar o conhecimento dos eventos passados para lidar com o presente e o futuro e reagir de maneira muito mais plena, segura e competente às emergências que enfrentar. (FOSTER e KAPLAN, p. 88, 2002).

Os modelos mentais são a base para abstração de praticamente tudo, incluindo estratégias de negócios que representam uma organização e seu papel no mercado, o funcionamento da economia, cenários competitivos, etc. “São implícitos e desarticulados e, muitas vezes, ocultos ou invisíveis”. (FOSTER e KAPLAN, p. 89, 2002).

Os modelos mentais desempenham um papel central e unificador na representação de objetos, estados das coisas, seqüência de eventos, a forma como o mundo é, e as ações sociais e psicológicas da vida diária. Permitem aos indivíduos fazer inferências e previsões, compreender fenômenos, decidir que ações tomar e controlar sua execução e, acima de tudo, experimentar eventos por aproximação; permitem que a linguagem seja usada para criar representações comparáveis àquelas que derivam das relações diretas com o mundo e relacionam palavras com o mundo por meio da concepção e percepção. (Foster e Kaplan, p. 91, 2002 apud JOHNSON-LAIRD, 1983).

A questão da mediação cultural foi amplamente estudada pelo pesquisador L. Vygotsky, principalmente a relação entre pensamento, linguagem, o processo de construção de significados e a internalização de conceitos por parte dos indivíduos. O pressuposto básico é que o indivíduo, como tal constrói sua identidade a partir da sua relação social e cultural com outros indivíduos. Na sua interação com o mundo o homem difere dos outros seres na medida que passa a mediar sua relação por meio de instrumentos e símbolos desenvolvidos culturalmente.

Essa idéia de mediação tem um papel preponderante na teoria de Vygotsky e permite entender que o ser humano tem um acesso não direto aos elementos que constituem o mundo, mas um acesso mediado, significando que “recortes do real” são apreendidos pela operação por meio de sistemas simbólicos. (Vygotsky, p. 44, 1989)

O conceito de mediação inclui dois aspectos complementares. Por um lado refere-se ao processo de representação mental: a própria idéia de que o homem é capaz de operar mentalmente sobre o mundo supõe, necessariamente, a existência de algum tipo de conteúdo mental de natureza simbólica, isto é, que representa os objetos, situações e eventos do mundo real no universo psicológico do indivíduo. Essa capacidade de lidar com representações que substituem o real é que possibilita que o ser humano faça relações mentais na ausência dos referentes concretos, imagine coisas jamais vivenciadas, faça planos para um tempo futuro, enfim, transcenda o espaço e o tempo presentes, libertando-se dos limites dados pelo mundo fisicamente perceptível e pelas ações motoras abertas. (OLIVEIRA, p. 26, 1992).

Os Processos de representação são baseados na idéia de mediação, e esta se refere aos meios pelos quais tais atividades se concretizam. Os sistemas simbólicos se interpõem de forma interativa, entre sujeito e objeto de conhecimento, incluindo todo o universo de significações relativos ao indivíduo que permite “construir uma ordenação, uma interpretação, dos dados do mundo real” (OLIVEIRA, 1991).

Os conceitos são construções culturais, internalizadas pelos indivíduos ao longo de seu processo de desenvolvimento. Os atributos necessários e suficientes para definir um conceito são estabelecidos por características dos elementos encontrados no mundo real, selecionados como relevantes pelos diversos grupos culturais. É o grupo cultural onde o indivíduo se desenvolve que vai lhe fornecer, pois, o universo de significados que ordena o real em categorias (conceitos), nomeadas por palavras da língua desse grupo”. (VYGOTSKY, p 120, 1979)

Um conceito serve como principal elemento constituinte do pensamento. “Um conceito só surge quando os traços abstraídos são novamente sintetizados e a abstração sintetizada daí resultante se torna o principal instrumento de pensamento” (VYGOTSKY, p. 106, 1979).

A relação entre conceitos e modelos mentais forma a base para a compreensão de aspectos relativos à evolução de uma organização em meio à construção descontínua de um corpo estruturado de conhecimento, mas não se pode inferir que a criação de um conceito necessariamente levará a construção de novos modelos mentais. Os conceitos são utilizados pela mente humana para abstração de objetos e como conteúdo indissociável do raciocínio abstrato. Porém, no processo que leva a criação de um novo conceito, na medida em que exista a transferência de significado para novos objetos, estes ainda podem estar relacionados a um construto representativo da realidade, preso a uma concepção contínua da realidade, considerando esta realidade como algo representado. A representação é elaborada na continuidade com a pré-existente de forma que os atributos, ou a transferência de significados e, portanto de valor, estejam presas a uma dada cosmologia.

É o que se apreende das críticas relativas à criação de correções *ad hoc* de teorias científicas, em que conceitos são criados para sustentar ajustes e correções nas teorias vigentes, mas que são referentes a uma mesma construção da realidade, em que o pensamento é articulado de acordo com um plano contínuo. A criação de conceito é uma etapa necessária, mas não suficiente para

que a “desconstrução” de uma realidade ou para que uma atividade descontínua de criação de conhecimento se concretize.

Os modelos mentais encerram os problemas ligados às discontinuidades. Estas possuem implicações nas quatro principais áreas da “arquitetura corporativa”: Sistemas de Informação, processos de tomada de decisão, capacidades de execução e sistemas de controle. (FOSTER e KAPLAN, 2002)

Os sistemas de informação são influenciados pelos aspectos relativos ao modelo mental da gerência. Quer implicitamente ou explicitamente, este vem a determinar a quantidade, tipo, qualidade, forma e frequência com que dados são utilizados.

O processo de tomada de decisões é projetado para envolver critérios para tomada de decisão devendo ser compatível com o modelo mental preponderante da organização. “É desnecessário dizer que esses sistemas de tomada de decisões são alimentados pelos sistemas de informação da empresa e, portanto, precisam ser compatíveis com eles” (FOSTER e KAPLAN, p. 101, 2002).

A estratégia dominante, como por exemplo, o início de um novo ciclo lançamento de produtos, passa a influenciar todos os aspectos ligados as decisões, desde aspectos estruturais, como possíveis alianças e a forma como os consumidores são abordados.

Os processos gerais de planejamento e avaliação são “determinados no contexto dos modelos mentais da empresa” (FOSTER e KAPLAN, 2002). Esse processo indica que a “capacidade de execução” de uma organização gera dados, que por sua vez convertidos em informações, vêm a retro-alimentar o sistema de expectativas, promovendo ajustes graduais na estratégia e na conformação dos dados utilizados, gerando um ciclo pernicioso de conformação às atividades ora desempenhadas. (FOSTER e KAPLAN, p. 102, 2002).

Os processos de controle sejam eles operacionais, ligados aos sistemas de remuneração ou aos processos de alocação de capital, também sofrem influências pela perspectiva do modelo mental adotado. As atividades de controle irão, também, indicar as pessoas julgadas competentes para trabalhar em novos projetos. Essa seleção poderá ocorrer de forma “natural” na medida que méritos serão avaliados de acordo com os atributos que são condicionados por uma lógica subjacente em direção a continuidade.

Esses quatro elementos não funcionam de forma dissociada, eles se auto sustentam a partir de uma interação contínua, constituindo a arquitetura de uma organização ou MIDAS (FOSTER e

KAPLAN, 2002) – *Modelos, Informação, Decisões, Ações e Sistemas de Controle* (itálico do autor).

Pode-se conjecturar que a junção desses elementos, mais às restrições atribuídas ao domínio competitivo, irá criar um conjunto de decisões ou alternativas prováveis (Popper) que irão ser exploradas paulatinamente pela cúpula organizacional e, corrigidas a partir de dados relativos ao desempenho das ações efetivadas.

[...] a certeza de uma crença não é tanto questão de sua intensidade, mas da situação: de nossa expectativa das conseqüências possíveis. Tudo depende da importância que se der à verdade ou à falsidade da crença. (POPPER, p. 82, 1975).

Essas conseqüências serão portanto remetidas a um conjunto de valores tidos como aceitos e verificados por um conjunto de informações contextualizadas, que farão sentido naquele contexto, sendo que sua avaliação observará o conteúdo empírico ali contido, observando o sentido geral de direção e objetivos considerados.

[...] a “certeza absoluta” é uma idéia limitadora e que a “certeza” experimentada ou subjetiva não depende meramente de graus de crença e de evidência, mas também da situação – da importância do que está em jogo (itálico do autor). Além disso, a evidência em favor até mesmo de uma proposição que se ser trivialmente verdadeira pode ser revista radicalmente se o que estiver em jogo for de suficiente importância (itálico do autor). [...] A “certeza” não é uma medida de crença – num sentido direto. Antes, é uma medida de crença relativa a uma situação instável, pois a urgência geral da situação em que estou agindo tem muitos aspectos e posso mudar de um para outro. (POPPER, p. 83, 1975).

A configuração que a arquitetura corporativa assumirá contribuirá para o ritmo e a natureza das inovações empreendidas pelas organizações. Dentro deste construto sistêmico, encerram-se inúmeras rotinas defensivas de auto-referenciação e auto-justificação. O sistema se justifica *per si* e pode passar de forma inercial a descartar fatos e eventos que são ignorados. “[...] a evolução da arquitetura corporativa prossegue de forma previsível, o que leva inevitavelmente ao impasse cultural – um estado no qual a empresa fica efetivamente congelada” (FOSTER e KAPLAN, p. 106, 2002).

Além disso, a arquitetura corporativa, baseada no pressuposto da continuidade, acabará por limitar o conjunto de preocupações assumidas por uma organização, normalmente levando o foco para atividades operacionais.

Dentre as principais, tem-se que as “decisões podem ser tratadas de forma hierárquica, com pouca distorção de informação” (FOSTER e KAPLAN, p. 135, 2002). O que leva ao entendimento de que os objetivos em questão estariam claros, em meio a uma miríade de contextos emergentes e possivelmente incomensuráveis entre si. Esta suposição encerra a crença de que o decisor de posse das informações teria relativa facilidade na composição de tais contextos e na identificação de possíveis repercussões aos desdobramentos dos fatos relevantes ali contidos. “Existe um conjunto coerente de preferências, tais como crenças comuns entre os responsáveis pela tomada de decisões” (FOSTER e KAPLAN, p. 135, 2002). As crenças que sustentam um conjunto de critérios por parte dos decisores, deveriam convergir para que um processo decisório avançasse. Elas, na maioria das vezes, são passíveis de negociação entre todos os atores envolvidos, de forma a propiciar conhecimento entre os atores, levando em consideração as suas preocupações e seus objetivos. (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Convém indicar que, tomando como pressuposto que os processos decisórios partam sempre de relações de negociação (trade-offs), para possibilitar conhecimento entre os *stakeholders* envolvidos, acarretariam a impossibilidade de emergência contextos de descoberta em que valores mutuamente conflitantes e de natureza incomensuráveis pudessem vir a gerar criação de novos conhecimento a partir de práticas que visem capacitação organizacional pelo exercício pleno de solicitude. Um processo que envolva a criação de conhecimento pode ser gerenciado à luz dessas diferenças conforme demonstraram Nonaka e Takeuchi (p. 229-246, 1997).

O que vêm a corroborar que mais importante que o “recorte” científico que busca levar, em consideração o processo decisório como objeto de estudo, é considerar os seus elementos (explicandum), não como determinantes ou atribuíveis a esta mesma entidade, mas resultante de mudanças que operam de forma análoga ao desenvolvimento do conhecimento presente na mente de todos os atores envolvidos em processos decisórios.

Portando, a partir destas considerações, estudos científicos sobre práticas envolvendo conhecimento na gestão estratégica deveriam iniciar indicando a relação entre o desenvolvimento

do conhecimento conjuntamente com a perspectiva de adoção de métodos e suas conseqüências em contextos que possam conduzir a construções emergentes, invertendo o foco de preocupação, que é levado em sentido contrário, considerando os contextos envolvendo as ações organizacionais como prática capaz de controle do desenvolvimento do conhecimento.

Na verdade, o fazer também pode influenciar o ver. Recorde a descoberta de Kiesler (1971) em laboratório, de que o simples fato de as pessoas articularem sua abordagem à solução de um problema criava uma resistência para mudar aquela abordagem, comparado com as pessoas que não discutiam o que estavam fazendo. Em outras palavras, tornar uma estratégia explícita pode criar resistência psicológica para mudá-la. E o estudo de Kiesler era de mentes isoladas; imagine o que acontece na coleção de mentes que constituem uma organização (MINTZBERG, p. 119, 2000).

Os sistemas de valores da organização podem estar sujeitos a auto-referenciação. “Os modelos mentais coincidem com as condições previstas” (FOSTER e KAPLAN, p. 135, 2002). Disso tem-se que todas as previsões estariam contaminadas por este sistema, tornando a organização mais vulnerável a mudanças relativas aos valores, o que indica que quanto mais rígida uma cultura, maior a sua vulnerabilidade a mudanças externas.

Como conseqüência imediata relativa aos processos decisoriais estão a criação dos sistemas de medição e controle, muito mais voltados a atender questões operacionais dentro de um mesmo contexto problemático.

O objetivo dos sistemas de controle é ajudar a organização a atingir suas metas. Isso é feito identificando as principais variáveis de controle, determinando os padrões em relação aos quais os resultados podem ser comparados, medindo os resultados, diagnosticando e corrigindo desvios de padrões e ajustando-os, conforme necessário. (FOSTER e KAPLAN, p. 136, 2002).

Os sistemas de controle retornam informações de forma a gerar *feedback* negativo em relação aos objetivos a serem atingidos. Cada vez que os dados são coletados, estes servem para referenciar a perspectiva adotada. Isso demonstra que a evolução da estratégia não se desenvolve de forma complexa, possibilitando a recriação sistêmica via informações obtidas por *feedback* positivo, que possibilitaria a desconstrução ou recriação da estratégia.

Assim que as variações são selecionadas, o enfoque sobre elas torna-se excessivo, desviando a atenção de novas preocupações ou problemas

potencialmente mais importantes. Dessa forma, os sistemas de controle filtram os avisos de “mudança ambiental perturbadora” (FOSTER e KAPLAN, 136, 2002).

A utilização de informações gerenciais também esconde pressupostos ocultos. Tem-se com frequência erros relativos a abordagem de utilização das mesmas frente a contextos de descontinuidade criando impressão de controle sobre o raio de ação a que se pretende gerar conhecimento. Entre os erros freqüentes podem ser apontados:

1 – Os responsáveis pela tomada de decisões giram em torno de informações conhecidas. Sabem como usar essas informações e como avaliar sua qualidade.

2 – Quando diante de dados inconsistentes, os responsáveis pelas decisões tendem a confiar na primeira indicação que chame sua atenção e excluem todas as demais da consideração.

3 – Os responsáveis pelas decisões preferem que certos tipos de informação sejam fornecidos de determinada maneira. (FOSTER e KAPLAN, p. 136, 2002).

Os elementos que apóiam as atividades de nível operacional de uma organização partem do pressuposto que deverão “sustentar um único ambiente competitivo e seguir um único modelo de concorrência” (FOSTER e KAPLAN, p. 137, 2002). O que demonstra que os métodos utilizados numa organização são projetados para lidar com espaços competitivos, cujos limites são estabelecidos pelo modelo mental e levam a que os mesmos incitem a percepção contínua da realidade e da lógica competitiva em que a organização está inserida.

Descontinuidades [...] apresentam para a gerência um fluxo praticamente interminável de enigmas, dilemas, paradoxos, quebra-cabeças, charadas e mistérios, que permanecem sem solução até que o contexto mental do observador mude. (FOSTER e KAPLAN, p. 87, 2002).

2.6 Inovação do Valor

Aprofundando ainda mais o conceito de descontinuidade e destruição criativa, autores como W. Chan Kim e René Mauborgne renovaram o conceito tradicional de inovação, normalmente associado a desenvolvimento tecnológico, mudando um dos paradigmas que vinha a sustentar

práticas ligadas a gestão estratégica. Apesar do relativo consentimento em torno desta grande área de preocupação, eles têm chamado a atenção para o pressuposto generalizado de que a empresa deve tornar-se competitiva centrando o processo de criação e desenvolvimento de estratégias na própria competição:

Na verdade, quase não se fala em estratégia sem menção ao vocabulário da competição – estratégia competitiva, benchmarking competitivo, vantagens competitivas, superando a competição (KIM e MAUBORGNE, p. 197, 2002).

De acordo com a observação do filósofo científico Paul Feyerabend: “a difusão de termos semanticamente indistintos é sinal de possível ‘formação de paradigma’” (FEYERABEND, 1989). Isto indica que muitos dos métodos e ferramentas utilizados podem estar, consciente ou inconscientemente, condicionados a ter como principal objetivo buscar “vantagens sobre a concorrência para se sustentar no mercado [...]”. (KIM e MAUBORGNE, p. 197, 2002).

Os exemplos citados por estes autores como a clássica disputa entre a IBM e a Compaq no mercado de PCs, em que o foco de ambas as empresas estava voltado para derrotar uma à outra, tiveram como resultado o desenvolvimento de produtos sofisticados e caros, fazendo com que fosse perdida a oportunidade de se estabelecer no emergente mercado *low-end*, cujas características eram a facilidade de uso e a prática de preços baixos.

Os mesmos autores ainda argumentam que o resultado destes casos é decorrente da estratégia voltada para competição que levam a efeitos não intencionais, tais como:

- Abordagens imitativas, não inovadoras, ao mercado. As empresas muitas vezes aceitam o que os concorrentes estão fazendo e apenas empenham-se para fazer melhor.

- As empresas reagem. O tempo e o talento são absorvidos inconscientemente em reação aos movimentos diários da concorrência, em vez de criarem oportunidades de crescimento.

- A compreensão de uma empresa sobre os mercados de massa emergentes e sobre a mudança nas demandas dos clientes torna-se confusa (KIM e MAUBORGNE, p. 198, 2002).

Dessa filosofia empresarial amplo espectro de atividades foram criadas, tais como: *benchmarking*, inteligência competitiva, vigília tecnológica, pesquisas de marketing aplicado, e nos últimos anos, surgiram também, práticas envolvendo a fidelização de clientes a partir de utilização de tecnologia de informação, o CRM (*Customer Relationship Managment*), traduzindo a necessidade da organização de coletar informações pertinentes ao mercado de forma a manter-se à frente.

Este imperativo pode estar ligado à escola de estratégia competitiva de Porter. Grandemente influenciada pelas escolas de *design* que buscavam entender o mercado segundo uma configuração (SWOT), que avalia de Planejamento estratégico, fazendo com que as organizações focassem seus esforços em seus mercados de forma a priorizar estratégias como diferenciação ou diminuição de custo tomando o espaço competitivo como algo dado e que evoluía em cima de uma estrutura mercadológica definida.

Estudos realizados (KIM E MAUBORGNEE, 2000) demonstraram que um novo tipo de inovação, de natureza diferente, permitia que empresas transcendessem o atual espaço competitivo. O conceito que também articula áreas como inovação de produto, negócio e de processos, mas que busca, mais que a inserção em determinado mercado, anular as atuais ou prováveis alternativas de desenvolvimento estratégico e de escolhas por parte do consumidor. Este conceito foi chamado de inovação do valor¹:

Inovar valor é bem diferente de desenvolver vantagem competitiva e também não se trata da luta para superar a concorrência. [...] A inovação do valor torna a concorrência irrelevante, ao oferecer fundamentalmente um valor novo e superior para o comprador nos mercados existentes, e por permitir um salto quantitativo no valor para o comprador ao permitir a criação de novos mercados. (KIM E MAUBORGNE, p. 198, 2002)

A orientação do pensamento para o mercado e também para a competitividade viria a gerar todos os problemas relativos a continuidade estratégica apontados por Foster e Kaplan (2002).

¹ Optou-se por esta tradução, ao invés de inovação de valor, em função do contexto descrito pelos autores W. Chan Kim e René Mauborgne que remete a uma significação mais estrita do conceito valor.

A literatura sobre estratégia apresenta diversidade incomum. Os acadêmicos e os profissionais adotam modelos muito diferentes sobre estratégia e nem mesmo concordam sobre sua definição. Embora seja possível definir mapas estratégicos e Balanced Scorecards para qualquer enfoque estratégico, baseamos nossa abordagem no modelo geral construído por Michael Porter, pioneiro e líder de destaque na área de estratégia. Porter argumenta que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente criando a diferenciação sustentável no mercado. A diferenciação sustentável pode consistir em fornecer aos clientes mais valor do que os concorrentes ou em fornecer valor comparável, porém a um custo mais baixo do que os concorrentes (Grifos do autor). Segundo Porter, "A diferenciação decorre tanto da escolha das atividades, quanto da maneira como são executadas". (KAPLAN E NORTON, p. 38, 2004).

Ou seja, a avaliação de Porter é relativa a um desenvolvimento linear nas bases da proposição de valor em que esta se baseia, segundo graus de diferenciação ou a partir de incrementos aditivos.

Segundo pesquisas realizadas pelos autores acima citados (1997), as inovações relativas à busca pela competitividade, representavam 86% do total, mas geravam 62 % da receita e 39% dos lucros totais, mas os outros 14% restantes – identificados como empresas inovadoras de valor – geravam 38 % da receita das empresas e 61 % dos lucros totais (KIM e MAUBORGNE, p. 202, 2002). Como exemplo descrevem um caso, o da empresa Callaway Golf, fabricante americano de tacos de golfe, que praticou a inovação do valor ao lançar os tacos da linha “Big Bertha”, que tinha como modelo referencial o mercado que atendia jogadores de tênis. “Os tacos de golfe concorrentes eram parecidos e apresentavam aperfeiçoamentos sofisticados, um resultado de um atento benchmarking dos produtos concorrentes”. (KIM e MAUBORGNE, p. 199, 2002).

Ao decidir se deveria entrar neste mercado ou lançar produtos para praticantes de golfe, descobriu que os consumidores eram levados a prática de tênis pela facilidade desta neste esporte. Reconhecendo uma oportunidade, a empresa passa a lançar um produto para “novos” praticantes de golfe, que não queriam especializar-se num esporte formado por jogadores “*experts*”, mas uma prática mais voltada à diversão entre familiares ou entre pessoas inclinadas a dedicar pouco esforço na aprendizagem segundo o nível de um jogador experimentado. “Muitas pessoas optam pelo tênis porque acham que a tarefa de acertar uma pequena bola de golfe com a cabeça de um taco de golfe é difícil demais”. (KIM e MAUBORGNE, p. 199, 2002).

A Callaway lançou um taco que tinha como diferencial uma “cabeça” mais larga, permitindo maior facilidade por parte dos jogadores e como consequência a partir da adoção em massa por

parte dos consumidores redefinindo o espaço social a partir do incentivo que esses consumidores passaram a receber, mas a percepção tácita do que vinha a ser uma atividade esportiva, rompia-se.

A empresa cria uma nova hipótese que dá sustentação a uma nova estratégia. Esta hipótese não era induzida pela anterior, pois partia de premissas diferentes daquelas. “Sua principal pergunta estratégica era: Por que as pessoas escolhem o tênis e não o golfe no mercado dos clubes?” (KIM e MAUBORGNE, p. 207, 2002). Isso permitiu que o nicho mercadológico se expandisse a partir da redefinição das expectativas dos consumidores, incentivando a prática de novos consumidores e ampliando um mercado existente, o de jogadores de golfe, que seguia de perto uma lógica de competição, levada ao extremo, pela prática de *benchmarking* e ferramentas de investigação mercadológica.

A especialização na fabricação de tacos cada vez mais sofisticados levava em consideração o desenvolvimento de novos materiais, o desenvolvimento e aperfeiçoamento do *design*, que permitisse arremessos cada vez mais precisos, bem como a consolidação de marcas tradicionais e que inspiravam credibilidade por parte de jogadores que zelavam por uma imagem em seu ambiente sócio-econômico.

A inovação do valor, portanto desconsidera as alternativas estratégias mais prováveis em um espaço competitivo recriando as opções existentes, pela mudança na base de competição, buscando tornar a concorrência irrelevante com a criação de um valor novo que não é induzido pela estratégia competitiva dominante.

Os autores citam empresas tais como Starbucks, Body Shop, Home Depot, Charles Schwab , Virgin Atlantic Airways, Amazon.com, Borders e Barnes e Noble, como empresas de sucesso que viabilizaram seu crescimento a partir da inovação do valor. (KIM E MAUBORGNE, p. 210, 2002).

*As empresas de sucesso destacam-se apesar das condições adversas do setor. Em vez de se transformar em vítimas das condições do setor, esses inovadores de valor concentram-se nas oportunidades de criação em seus setores. [...] Por questionarem tudo sobre um setor em particular e sobre seus concorrentes, exploram uma série bem mais ampla de opções estratégicas do que outras empresas. Isso amplia seu escopo criativo, permitindo-lhes enxergar oportunidades onde outras empresas conseguem ver apenas **restrições impostas por condições externas** (negritos dos autores). (KIM E MAUBORGNE, p. 200, 2002).*

Isso porque a empresa passa a criar nova demanda, possibilitando crescimento econômico sustentado após a redefinição do atual domínio mercadológico. “O foco convencional na retenção e na melhor satisfação dos atuais clientes costuma fazer com que hesite em desafiar o status quo, temendo-se perder ou desagradar os clientes existentes. (KIM e MAUBORGNE, p. 215, 2002).

Há dois tipos de um tal aumento de valor, Primeiro os serviços – reais ou prováveis – de um bem se podem alterar, automaticamente, com o correr do tempo e o valor do bem aumentar [...] Segundo, sói acontecer que os préstimos de um bem permaneçam, do ponto de vista físico, absolutamente os mesmos, contudo, no curso do tempo, aumentem de valor. (SCHUMPETER, p. 225, 1961).

A inovação do valor acrescenta, como visto acima, um elemento a mais na teoria Schumpeteriana. A ênfase continua sendo que as organizações devam empreender novas combinações entre trabalho e terra para criar riqueza, permitindo assim o desenvolvimento econômico. Mas difere quanto à evolução que se dá no sistema de valor relativos aos novos empreendimentos, já que estas mudanças não ocorrem de forma evolutiva e gradual, mas de forma descontínua.

A ênfase no valor coloca o comprador, não o concorrente, no centro do pensamento estratégico, a ênfase na inovação força os gerentes a irem além das melhorias incrementais rumo a maneiras totalmente novas de realizar as coisas. (KIM e MAUBORGNE, p. 202, 2002).

Trata-se portanto de uma visão que se vincula ao mercado de forma indireta, partindo de possibilidades que em última análise terá reflexo no mercado mas não se subordina a este.

“As ações da empresa são determinadas pelas condições do mercado porque se presume que vão além da influência das empresas individuais” (KIM e MAUBORGNE, p. 2002, 2002). Isto se deve em parte a “mitificação”, traduzida por alguns acadêmicos, que consideram o quadro competitivo como realidade objetiva, que não possa sofrer modificações pela ação de empresas individuais, o que levou a desconsideração prévia de hipóteses de pesquisas relativas às inovações resultantes de ação endógena, ou seja originadas no interior de uma organização.

Se as condições e inovações do mercado são tratadas como características do ambiente externo, uma empresa escolhe estrategicamente um custo ou posição de diferenciação que melhor se ajuste aos seus sistemas e recursos internos para opor-se à concorrência nesse ambiente específico. Em tal situação, a inovação não é endógena a seu sistema, portanto o custo e o desempenho do

produto são visto como trade-offs. (itálicos no original) (KIM e MAUBORGNE, p. 202, 2002).

Ao considerar o processo de substituição de um objeto econômico como ligado às escolhas ou *trade-offs* valorativos as empresas conduzir-se-iam em termos de processos avaliativos a valorações onde as estratégias estariam ligadas a práticas incrementais no desenvolvimento de produtos e serviços. O mesmo se daria na composição de modelos negócios via combinação de ações organizacionais presentes ou que possam potencialmente ser criadas. Esta forma de proceder passa a referir o consumidor como amparado de julgamentos de valor, que apenas irá prescindir de uma escolha quando favorecido por outra em troca.

*A inovação do valor coloca uma ênfase igual no valor e na inovação. Sem inovação, o valor tende a se concentrar em aumentar os benefícios líquidos para compradores ou a criação de valor em uma escala incremental. A inovação sem valor pode ser estratégica ou impetuosa demais (apostando na capacidade de longo prazo de uma empresa), voltada para tecnologia ou futurista demais (indo muito além do que os compradores estão prontos a aceitar). A inovação do valor ancora a inovação ao valor do comprador. Desse modo, **a inovação do valor não é o mesmo que criação de valor** (negritos dos autores, itálico no original). A criação de valor como conceito de estratégia é ampla demais porque nenhuma condição-limite específica a direção que uma empresa deve seguir para realizar ações estratégicas de sucesso. A criação de valor em uma escala incremental, por exemplo, ainda cria algum valor, mas não é suficiente para um bom desempenho. (KIM e MAUBORGNE, p. 205, 2002).*

É necessário considerar que a inovação do valor é um fenômeno que reconfigura o espaço competitivo sendo a destruição criativa o cerne deste fenômeno. Mas também se pode considerar a destruição criativa não como inovação do valor, mas como ligada a combinações de fatores produtivos, como visto da forma tradicional, ligada ao desenvolvimento tecnológico e que se desenvolve objetivando a competição, mas que pode ser revertida pelo empreendimento de novas combinações, permitindo o direcionamento de contra-ataques por parte de concorrentes a partir da aplicação de conhecimento para dirimir a vantagem estabelecida.

Isto por que a ação organizacional irá aumentar o valor percebido pelos clientes em escala ascendente, não recriando a base de valor pelos quais os mesmos se baseiam. É o caso de empresas ligadas ao setor de *hardware* e *software* que praticam destruição criativa ao desenvolver produtos que possibilitem novas soluções a partir de novas plataformas, mas cujo objetivo traduz a necessidade de superação da concorrência, pela ampliação e implementação de

linhas de produtos e serviços combinando novas abordagens tecnológicas. (FOSTER e KAPLAN, p. 161-175, 2002).

Três blocos básicos de construção da estratégia	Foco convencional	Foco da inovação do valor
Concorrência	Superar a concorrência	Procurar um valor radicalmente superior para tornar a concorrência irrelevante
Clientes	Manter e satisfazer melhor os clientes existentes	Visar a massa de compradores, seguindo os não clientes de perto, e perder propositalmente alguns clientes existentes.
Recursos corporativos	Alavancar e aumentar os recursos existentes de uma empresa	Combinar de boa vontade recursos de outras empresas

QUADRO III – MUDANDO O FOCO DA ESTRATÉGIA.

Fonte: KIM E MAUBORGNE, p. 216, 2002.

As práticas orientadas para a inserção em um espaço competitivo, pelo aprimoramento das estratégias em curso, faz com que o conjunto de empresas entrantes permaneçam ligadas à curvas similares de aprendizagem estratégica, mesmo quando da busca de diferenciação, já que a mesma está ligada a um mesmo sistema de valores contido numa rede ampla de valores.

Conjuntamente a isso, as expectativas de crescimento acelerado, derivada de uma projeção linear, num mercado aparentemente promissor, conduzem a um número maior de empresas a buscar uma posição no espaço de competição.

Após a inserção e consolidação da inovação frente ao mercado, o desempenho organizacional tende a diminuir pela evolução da curva de aprendizagem em forma de S que expressa eficácia da resolução do problema, trazendo, em estágios posteriores, menores níveis de desempenho nas soluções dos problemas, fazendo com que as empresas iniciem uma fase de decrescimento do desempenho relativo aos esforços empreendidos.

Soma-se a isso o efeito conjunto de todas as empresas de um setor, que atuam de forma a espelhar-se nas estratégias vencedoras e tem-se, referente a um estágio de desenvolvimento do fluxo circulatório, a divisão cada vez maior das riquezas existentes, pois esta estará amparada e

relacionada a um sistema de valor que sustenta as atividades empresariais e define os limites de um setor.

Portanto, é possível constatar dois fenômenos relacionados. O da evolução da curva estratégica, relativa a aprendizagem da organização frente a um novo problema, que sinaliza a concorrência a possibilidade de divisão de riqueza daquele setor por todos os competidores, e a consequência não prevista da diminuição da eficácia nas formas com que normalmente são abordados os problemas setoriais decorrentes do acirramento da competitividade. Ambos conduzirão a uma maior divisão da riqueza existente, induzido por um padrão de comportamento que visa a traduzir os esforços organizacionais em meio à eficiência estática, que irá ser vinculada a um estágio de desenvolvimento do fluxo circulatório, quando da implementação de estratégias similares, acabando por conduzir-se dentro de certos limites que restringirão a ação estratégica.

Desse modo, inovação do valor não é o mesmo que criação de valor. A criação de valor como conceito de estratégia é ampla demais porque nenhuma condição-limite especifica a direção que uma empresa deve seguir para realizar ações estratégicas de sucesso. (KIM e MAUBORGNE, p. 205, 2002).

Quanto à necessidade de desenvolvimento de tecnologia como sendo condição necessária para a criação de novos mercados, esta condição, muitas vezes, não se fará necessária para conduzir-se em tal processo.

A inovação do valor também difere da inovação tecnológica. [...] a inovação tecnológica não é um requisito para a inovação do valor; a inovação do valor pode ocorrer com ou sem uma nova tecnologia. (KIM e MAUBORGNE, p. 205, 2002).

Esta disjunção abre uma possibilidade ainda maior de novas ações estratégicas, que na maioria das vezes se restringe a dar respostas a movimentação concorrencial ou partir para o desenvolvimento tecnológico. Estas têm em grande parte restrições contidas no próprio pensamento organizacional e naquilo que deve ser considerado como o foco de atuação e posicionamento da organização.

As empresas de alto desempenho que estudamos unem-se em sua busca pela inovação fora do contexto convencional. [...] Elas não buscam a inovação como tecnologia, mas como valor. (KIM e MAUBORGNE, p. 200, 2002).

A relação entre estratégia como impulsionada pela tecnologia, as chamadas estratégias tecnológicas, podem gerar dificuldades no que tange ao domínio de um novo corpo de aplicação de conhecimentos e condições de imprevisibilidade no mercado. As estratégias voltadas ao mercado, mais especificamente que busca redefinir o mercado, como é o caso da inovação do valor, e que se apropria de conhecimento de tecnologias testadas junto aos usuários ou de processos e capacidades familiares de quem os utiliza, remete ao conceito de zona de desenvolvimento proximal de Vygotsky, elevando a taxa de concretização de inovações e de crescimento econômico da organização ou do empreendedor. (Vide CHRISTENSEN tabela 6.1, p. 134, 2001).

Ela minimiza os riscos tecnológicos ao mesmo tempo em que prospera frente a uma nova rede de valor. Normalmente tem-se a idéia de que as organizações deveriam investir em novas tecnologias em um mesmo mercado. Portanto além dos aspectos relativos ao conhecimento, a relação deste com os aspectos estruturais de mercado e da organização, faz com que a inovação do valor conduza a menores riscos quando considerados empreendimentos novos.

[...] as inovações, que cumpre ao empreendedor efetuar, não precisam absolutamente de ser invenções. Não é, portanto, aconselhável, e pode ser até prejudicial, salientar tanto o elemento invenção, como fazem muitos autores. (SCHUMPETER, p. 122, 1961).

Outro fator envolvendo riscos é que os gerentes

[...] tendem a considerar proposições que elas não entendem como as mais arriscadas, independentemente de seu risco intrínseco, e considerar coisas que eles realmente entendem como menos arriscadas, novamente sem considerar o risco intrínseco. [...] Os gerentes, portanto, podem visualizar a criação de novos mercados como proposições arriscadas, diante de evidência contrária, porque eles não entendem os mercados não existentes; igualmente, eles podem considerar os investimentos em tecnologias incrementais, mesmo aqueles com alto risco intrínseco, como seguros por que eles entendem as necessidades do mercado. (CHRISTENSEN, p. 169, 2001).

Eles, os gerentes, definem e percebem os riscos de forma a considerá-los ligados à imprevisibilidade, não ao desconhecido.

A criação de valor pode levar a não criação de novos espaços competitivos ou a concretização desta em inovação. Neste caso, não temos a operação de um evento que envolve destruição criativa. Como exemplo o fracasso do lançamento da telefonia celular baseada em estrutura satelital, o Iridium, que envolvia uma nova estrutura tecnológica na tentativa de criar um novo espaço. Ao que elevou demasiadamente os custos não propiciando inovação sustentável.

Desta forma, como indicado pela figura abaixo, a inovação do valor pode partir ou ser sustentada pela inovação tecnológica, mas pode prescindir desta pois é um fenômeno vinculado aos sistemas de valores do cliente.

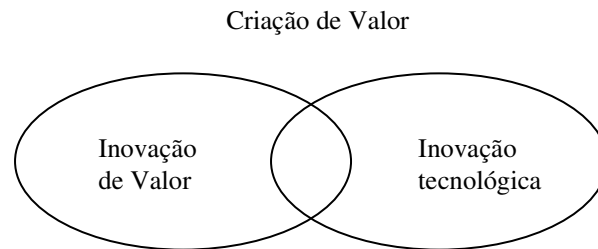


FIGURA 05 – RELACIONAMENTO ENTRE CRIAÇÃO DE VALOR, INOVAÇÃO DO VALOR E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Fonte: KIM E MAUBORGNE, p. 207, 2002.

A criação de valor, por outro lado, pode remeter a valores não vinculados ao cliente, conduzindo a nenhuma alteração na atividade econômica. É possível constatar que no âmago desta questão está a relação entre a resolução ou a proposição de novos problemas a partir do entendimento de que a proposição de valor irá se relacionar a um sistema de valores relativo aos clientes, vinculando a atuação estratégica em termos valorativos não mais descritivos. Isto insere uma nova abordagem da estratégia que leva a uma vinculação com as abordagens epistemológicas modernas na concepção de métodos que atendam a questão da inovação do valor.

*“Como as tecnologias são vistas como soluções para os problemas, a maioria dos estudos sobre inovação visava a solução. Ao contrário da inovação tecnológica, a inovação do valor focaliza a **redefinição dos próprios problemas** (negritos do autor). É assim que a inovação do valor torna a concorrência irrelevante. Redefinindo o problema que um setor focaliza, um inovador de*

*valor **modifica os critérios de desempenho** (negritos do autor) que importam para os clientes. Isso cria um novo espaço de mercado. Para definir os problemas dos clientes, são necessários insights do mercado para se descobrir uma demanda existente, mas “oculta” ou para criar uma demanda totalmente nova. (KIM E MAUBORGNE, p. 206, 2001).*

A gestão de projetos pode ser vista como uma seqüência estruturada de questões que se seguidas devidamente podem conduzir a respostas acertadas e úteis dentro de uma perspectiva (CHRISTENSEN, p. 215, 2001). Nesse sentido ela também irá se ligar ao estudo do método.

Ainda que a perspectiva da tecnologia disruptiva suscite o entendimento de parte da inovação do valor, descrevendo-a pelo entendimento trazido pelos eventos associados ao desenvolvimento tecnológico, ela aponta uma importante relação entre a gestão de projetos, nos moldes convencionais, e o seu objetivo de conceber elementos de resposta às questões mercadológicas, “a melhoria de desempenho demandada pelo mercado e a melhoria de desempenho demandada pela tecnologia”. (CHRISTENSEN, p. 216, 2001). Tal enquadramento não suscita as causas do problema, ficando dependente da relação entre a tecnologia e a aplicação desta em diferentes contextos, o problema da inovação do valor ficaria inteiramente dependente da relação entre tecnologia e contextos disruptivos, e como visto, a inovação não deriva necessariamente de novas tecnologias.

Destaca-se neste plano, o conceito de marketing agnóstico. Este se relaciona à inovação do valor pela dificuldade em estabelecer de antemão mudanças na base valorativa dos clientes a partir de critérios definidos sobre a validade de determinada proposição de valor sem amplos testes em condições de aplicabilidade real no mercado. “A única informação útil sobre o mercado será a que eu criar por meio de expedições para dentro do mercado, testes e provas, tentativa e erro, vendendo produtos reais para pessoas reais que pagam valor real” (CHRISTENSEN, p. 221, 2001).

Este enfoque remete ao conceito de aprendizagem de circuito duplo (ARGYRIS E SCHON, 1978), pelo qual se desenvolve aprendizagem com base em novas premissas, que tem por objetivo anular as existentes. Tendo isto em mente o contexto pelo qual o projeto irá se desenvolver, estando atrelado a um conjunto básico de regras que possam garantir o êxito do projeto, conduzirá a uma abordagem que levará sempre em consideração restrições existentes relativas ao modelo atual de negócio, a lógica de mercado, a maximização de funcionalidades dos

produtos, a capacidade instalada que são atributos que se ligam indissociavelmente aos aspectos mais importantes no escopo de desenvolvimento do projeto.

A grande diferença estaria que um busca contemplar um escopo que atenda a estratégia preconcebida, sendo que o outro é um plano que gera aprendizagem e criação simultâneas.

Isto verificado, acabaria por traduzir parte do problema que abrange a inovação do valor, muito mais ligado aos princípios de emergência e formulação de problemas, em contextos identificados a priori ou descobertos por processos ligados a capacitação.

Projetos que a partir de um referencial adotado pela organização tende ir contra os valores em vigor, são rejeitados por não partilharem de uma coerência que se traduziria pelo alinhamento na estratégia.

O que vêm a modificar a perspectiva de como a relação entre os problemas organizacionais e competitivos são gerados bem como da influência conjunta entre os métodos empregados. Além da relação com a estrutura de funcionamento empresarial ou MIDAS existe uma outra relação na forma como as mudanças empresarias operam e sua relação com a lógica da mudança. Para se estabelecer uma discussão num nível de maior abrangência é necessário entender os métodos frente à perspectiva indissociável de construção epistemológica e os fundamentos da mudança ante os problemas empresariais.

[...] é necessário compreender os processos geradores que interligam as ordens implícita e explícita. Até o presente, grande parte da ciência tem dirigido sua atenção para compreender as relações dentro da ordem explícita. [...] É possível estudar relações entre objetos e processos neste mundo e tentar explicá-las em termos causais...] mas, não se estará descobrindo todas as importantes "leis do todo" que se acham sedimentadas na ordem implícita. Para descobrir estes aspectos, é preciso compreender o movimento, o fluxo e a mudança que produzem o mundo que se experimenta e se estuda. (MORGAN, p. 241, 1996).

A inovação do valor levanta questões sobre o relacionamento entre a cultura de uma organização e as barreiras criadas para a criação de uma inovação que joga com atributos de sua identidade e a sua relação com o ambiente circundante. [...] “muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com os seus ambientes se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter” (MORGAN, p. 246, 1996).

De forma implícita, de acordo com analogias e aproximações advindas da teoria da *autopoiesis* de Maturana e Varela, é possível inferir que as ações organizacionais sofrem influência dos valores de uma cultura organizacional, pois esta dirige o campo de visão, de ordenação do mundo e o entendimento de seu papel neste mundo.

[...] Os gráficos e os quadros (ferramentas) que uma organização produz em termos de tendências de mercado, posição competitiva, previsões de vendas, disponibilidade de matéria-prima, e assim por diante, são, na verdade, projeções dos seus próprios interesses e preocupações. Refletem a compreensão que a organização faz de si própria. (MORGAN, p. 247, 1996).

A relação entre o contexto de competição e o desenvolvimento de estratégias irá encerrar uma realidade competitiva nos moldes do que a empresa crê adicionar vantagem a este contexto, mas que na maioria dos casos refere-se unicamente a ela própria e a interpretação daquilo que acrescentará, em termos de valor, para a maneira como ela representa seus clientes.

Quando olhamos no espelho, criamos uma relação entre "figura", aquilo que vemos e o "fundo", o contexto no qual a figura se acha localizada. Quando se focaliza a figura, o contexto fica praticamente eliminado da visão. As interpretações egocêntricas através das quais as organizações tentam estruturar e compreender os seus ambientes freqüentemente apresentam um desequilíbrio semelhante. No esforço para estabelecer e promover o seu próprio interesse em relação ao contexto mais amplo, criam uma relação bastante positiva entre figura e fundo. (MORGAN, p.249, 1996).

Os autores Kim e Mauborgne entendem que a base de sustentação para a consolidação de uma inovação do valor, passa pelo rearranjo sistêmico dos elementos que configuram um objeto. “É o arranjo dos itens que agrega um valor fundamentalmente novo, isto é, a maneira como são combinados, não os próprios itens”. (KIM e MAUBORGNE, p. 210, 2002).

Segundo os mesmos as empresas que foram bem sucedidas em projetos envolvendo inovação do valor eram aquelas que combinavam processos existentes ou novos dentro de uma nova proposta de valor, que se decompõe passava a sustentar e ser sustentada por três amplas plataformas: produto, serviço e entrega (KIM e MAUBORGNE, p. 47, 2000).

O significado exato das três plataformas varia de acordo com os setores e as empresas, mas, em geral, a plataforma do produto é o produto físico; a plataforma do serviço é o suporte, como manutenção, serviços aos clientes,

garantias e treinamento dos distribuidores e varejistas; e a plataforma de entrega abrange a logística e o canal utilizado para levar o produto aos clientes. (KIM e MAUBORGNE, p. 47, 2000).

Isto é descrito por Christensen (2001), quando da sua definição de capacidades organizacionais que leva em conta a relação entre recursos, processos e valores.

A começar pelo primeiro elemento que é considerado na avaliação deste, “Os recursos são os mais visíveis dos fatores que contribuem para o que uma organização pode ou não fazer” (CHRISTENSEN, p. 171, 2001). Tratam-se de pessoas, equipamentos, tecnologia, projeto de produtos, marcas, informação, dinheiro e os relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes.

Freqüentemente, podem ser transferidos de um lado para outro nos limites das organizações muito mais prontamente do que processos e valores. O acesso a recursos abundantes e de alta qualidade aumenta, sem dúvida, as chances de uma organização em competir com a mudança. (CHRISTENSEN, P. 171, 2001).

Isto estaria em acordo com a idéia de responsividade e de prontidão estratégica quando os recursos organizacionais são alocados para enfrentar uma ameaça no ambiente ou concorrer de forma a atender alguma emergência “inesperada”.

Já os processos são “os padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisão, através dos quais [se] realizam transformações” (CHRISTENSEN, p. 172, 2001).

Os processos tendem a definir as capacidades pelas quais as empresas executam ou atendem uma determinada tarefa. De forma análoga também define as incapacidades ou rigidez em atender tarefas que estejam na contramão dos processos tomados como incorporadores de valor.

Um dos dilemas da administração é que, por sua verdadeira natureza, os processos são criados para que funcionários executem tarefas periódicas de uma maneira consistente, repetidas vezes. Para assegurar consistência, eles são destinados a não (itálico no original) mudar – ou, se o fizerem, que a mudança se dê por meio de procedimentos firmemente controlados. Isso significa que os verdadeiros mecanismos por meio dos quais as organizações criam valor são intrinsecamente hostis à mudança. (itálicos no original) (CHRISTENSEN, p. 173, 2001).

Isto acaba por se revelar um forte fator de indução, já que os processos possuem uma “carga valorativa” que é reconhecida de forma tácita dentro de um contexto de aplicação

consensualmente aceito. Os processos, de uma forma geral, passam a influir nos aspectos reconhecidos como importantes numa tomada de ação e são avaliados segundo critérios vinculados a determinada performance reconhecida ou que leve em direção a um conjunto de expectativas projetadas.

Disto vêm que a estrutura que compõem o modelo de negócio sustentado pelos processos e valores de uma organização, são a um só tempo seu ponto forte e também a sua maior vulnerabilidade. Isto por que os valores são traduzidos em métricas-chaves de avaliação de desempenho que em menor ou maior grau acabam vinculando-se a estrutura de custo, definindo regras para funcionários e gerentes.

2.7 Princípios Epistemológicos para Concepção de Método

A identidade de uma organização e seu apego a uma lógica de competição poderá interferir no surgimento das possíveis combinações de ordem sistêmica, pela maneira como representa seu papel diante de outras organizações, impossibilitando na base de criação quaisquer tentativas de pensamento inovador.

Organizações egocêntricas delineiam limites em torno de estreitas definições de si mesmas e tentam ampliar o auto-interesse deste domínio restrito. Neste processo truncam e distorcem o seu entendimento do contexto maior onde operam e condicionam seu futuro ao modo pelo qual este contexto evolui. Devido à compreensão truncada e distorcida, não podem mostrar-se pró-ativas dentro do sentido sistêmico. (MORGAN, p. 251, 1996).

Isso poderá determinar grande parte de como a organização evoluirá. Esta se torna dependente das condições estabelecidas pelo ambiente, pois crê que os resultados ali obtidos estarão ligados de forma indissociável a determinados padrões de ação, restando a ela, efetuar projeções e prospecções de caráter puramente especulativo, dentro do que se considera conhecimento válido em condições de maior ou menor variabilidade.

Organizações comprometidas com este tipo de auto-descoberta são capazes de desenvolver um tipo de sabedoria sistêmica. Tornam-se mais conscientes do seu papel, do seu significado dentro do todo e da sua habilidade de facilitar padrões de mudança e de desenvolvimento que permitirão que as suas identidades evoluam em conjunto com aquela do sistema mais amplo. (MORGAN, p.251, 1996).

O deslocamento para outro quadro mental, que abrange novas possibilidades de ordem sistêmica, irá garantir sustentação competitiva por dois diferentes aspectos. Por um lado um novo construto de conhecimento trará vantagens devido ao conhecimento tácito (POLANYI, 1967) experimentado, tornando tais transformações difíceis de reprodução em outro contexto diferente daquele no qual foi originado e do ponto de vista da estratégia, a complexidade sistêmica gerada, o rompimento de um contexto para o outro, poderá levar a “quebras” estruturais, envolvendo uma nova lógica de participação dentro de um novo domínio e esta pode estar atrelada a uma nova compreensão do caráter utilitário das ações, de difícil separação no que se refere ao contexto de aplicação.

Esta ampliação ou aprofundamento da análise caracteriza a complexidade do quadro geral, mas quase sempre traz benefícios por identificar novas formas de resolução de problemas de interesse específico. Isto porque, quando o problema é situado em um novo quadro, quase sempre novas oportunidades aparecem. (MORGAN, p 259, 1996).

A teoria do balde de Karl Popper (1975) ou “teoria de senso comum da indução” vêm demonstrar que “nada há em nossa inteligência que não haja entrado nela por meio dos sentidos”. Esta asserção baliza a crença advinda do senso comum de que a observação de repetições e regularidades estabelece critérios para o desenvolvimento do conhecimento. Esta constatação parte em sua gênese daquilo que “os filósofos, desde Aristóteles e Cícero, têm chamado de indução (POPPER, p. 15, 1975).

A discussão crítica deste tópico se faz necessária pela já citada relação entre o problema relativo da indução estabelecida pelo acompanhamento dos desdobramento de eventos num ambiente competitivo (entorno) e a retroalimentação no sistema de apoio ou MIDAS (FOSTER e KAPLAN, 2002) que objetiva gerar conhecimento estruturado que dirija o empreendimento de ações estratégicas.

Karl Popper tratou este problema, o problema da indução, que denominou problema da indução de Hume, do ponto de vista da crítica racional. Argumentando que existia segundo este a existência de dois problemas relativos ao *conhecimento humano*: Um problema lógico (HL) e um problema psicológico (HPS).

Segundo Popper, de acordo com a interpretação de Hume, o problema lógico seria enunciado da seguinte forma:

HL – Somos justificados em raciocinar partindo de exemplos (repetidos), dos quais temos experiência, para outros exemplos (conclusões), dos quais não temos experiência?

A resposta de Hume a HL é: Não, por maior que seja o número de repetições. (Popper, p. 15, 1975).

E acrescentando, leva a uma distinção do problema psicológico de Hume, enunciado por HPS:

HPS – Por que, não obstante, todas as pessoas sensatas esperam, e crêem que exemplos de que não têm experiências conformar-se-ão com aqueles de que têm experiência? Isto é: Por que temos expectativas em que depositamos grande confiança?

A resposta de Hume a HPS segundo Popper seria:

Por causa do “costume ou hábito”; isto é porque somos condicionados pelas repetições e pelo mecanismo da associação de idéias, mecanismo sem o qual, diz Hume, dificilmente poderíamos sobreviver. (p. 15, 1975)

Dentro destes enunciados, Popper critica a posição de Hume que segundo este, haveria uma justificativa na crença da irracionalidade epistemológica.

*“Seu resultado de que a repetição não têm qualquer força como argumento, embora domine nossa vida cognitiva ou nosso ‘entendimento’, levou-o à conclusão de que o **argumento, ou a razão, desempenha apenas um papel menor em nosso entendimento** (negritos do autor). (p. 16, 1975).*

Segundo este entendimento há um choque entre HL no que diz respeito à crença na racionalidade humana. Neste processo, levanta a crítica de que o mesmo é descrito de forma clara como processo de inferência válida, mas representado com processos mentais “racionais”.

Para contrapor incita a prática de um dos seus principais métodos de abordagem, relativos a problemas lógicos: “traduzir todos os termos subjetivos ou psicológicos, especialmente “crença” etc., em termos objetivos” (Popper, p. 17, 1975).

Assim, em vez de falar de uma “crença”, falo, digamos, de uma “asserção” ou de uma “teoria explanativa”; em vez de uma “impressão” falo de uma “asserção de observação” ou de uma “asserção de teste”; e em vez de “justificativa de uma crença” falo de “justificativa da alegação de que uma teoria é verdadeira”, etc. (POPPER, p. 17, 1975).

Após a explanação acerca do problema lógico, a abordagem quanto ao problema psicológico é solucionada pelo “princípio de transferência”, ou “o que é verdadeiro em lógica é verdadeiro no método científico e na história da ciência. Esta asserção diz “não poder haver choque entre lógica e psicologia e, portanto, nenhuma conclusão de que nosso entendimento é irracional”. (POPPER, p. 17, 1975).

Um de meus principais resultados é que, estando Hume certo quanto a não existir indução por repetição em lógica (itálico no original), pelo princípio de transferência não pode existir tal coisa em psicologia (ou em método científico, ou na história da ciência): a idéia de indução por repetição deve ser produto de um erro – uma espécie de ilusão ótica. Em suma: isto de indução por repetição não existe (itálico no original). (POPPER, p. 18, 1975).

No qual passa então a reformular o problema da indução de Hume em outros termos, reformulando a proposição HL, em bases objetivas e lógicas.

L1 - Pode a alegação de que uma teoria explanativa universal é verdadeira se justificada por "razões empíricas"; isto admitindo a verdade de certas asserções de teste ou asserções de observação (que, pode-se dizer, são baseadas em experiência")?

[..] Não, não pode. Nenhuma quantidade de asserções de teste verdadeiras justificaria a alegação de que uma teoria explanativa universal é verdadeira.

L2 - Pode a alegação de que uma teoria explanativa universal é verdadeira, ou é falsa, ser justificada por "razões empíricas", isto é, pode a admissão da verdade de asserções de teste justificar a alegação de que uma teoria universal é verdadeira, ou a alegação de que é falsa?

Sim, a admissão da verdade de asserções de teste às vezes nos permite justificar a alegação de que uma teoria explanativa universal é falsa.

L3 - Pode uma preferência, com respeito à verdade ou a falsidade, por algumas teorias universais em concorrência com outras ser alguma vez justificada por tais "razões empíricas"?

[...] Sim; às vezes pode, se tivermos sorte. Pois pode acontecer que nossas asserções de teste refute algumas – mas não todas – teorias concorrentes; e

como estamos procurando uma teoria verdadeira, preferiremos aquelas cuja falsidade não foi estabelecida. (POPPER, p. 19, 1975).

Portanto em torno desta tese, Popper passa a dar justificativa para a prática da crítica racional como forma a obter novas asserções que reformulem a proposição que da origem a um sistema observacional. Trata-se de levar a questão para uma dimensão objetiva mesmo levando em consideração que todas as teorias devem ser tratadas como conjecturas ou hipóteses, conforme fica estabelecido pela negativa à asserção L1.

Só o conhecimento objetivo é criticável: o conhecimento subjetivo só se torna criticável quando se torna objetivo. E torna-se objetivo quando dizemos o que pensamos; e mais ainda quando o escrevemos, ou imprimimos. (POPPER, p. 35, 1975).

Para tanto

*A atividade pode ser representada por um esquema geral de solução de problemas pelo método de conjecturas imaginativas e de crítica, ou como muitas vezes o tenho chamado, pelo método de **conjectura e refutação** (negrito do autor). O esquema, em sua mais simples forma, é este:*

$P1 \rightarrow TT \rightarrow EE \rightarrow P2$ (POPPER, p. 159, 1975).

Onde, P1 é o problema de partida; TT , a “teoria experimental”, é a solução conjectural imaginativa; EE (“eliminação de erro”) que compreende um exame crítico severo e; P2 a situação problemática que emerge após a primeira tentativa de resolver o problema. Na fase de eliminação de erros pode ser necessário a utilização extensiva de objetos de 3º mundo (informações, documentos), partindo-se para a análise comparativa entre teorias concorrentes, que serão eliminadas após o crivo crítico.

Para Popper, “a atividade de compreender é essencialmente a mesma que a de solucionar problemas” (p. 161, 1975). A análise do material subjetivo deve sempre compreender uma operação que busque compreensão a partir de objetos de “terceiro mundo” ou da objetivação da situação problemática. As unidades estruturais são compostas por problemas, argumentos críticos ou teorias que possibilitam a apreensão em termos de objetos criticáveis.

Minha tese central é que qualquer análise intelectualmente significativa de atividade de compreender tem de proceder principalmente, senão inteiramente, por analisar nossa manipulação de unidades estruturais e instrumentos de terceiro mundo. (POPPER, p. 161, 1975).

Isso por que os objetos de terceiro mundo possuem a característica de serem inteligíveis, o que os torna próprios para análises e refutações.

[...] se estivermos interessados no processo (itálico no original) de nossa compreensão, ou em algum de seus resultados, teremos de descrever o que estamos fazendo, ou realizando, quase inteiramente em termos desses objetos de compreensão, os inteligíveis, e de suas relações. (POPPER, p. 161, 1975).

Entretanto ainda destaca a importância de experiências ou apreensões subjetivas, pela possibilidade de desempenhar forte influência na medida em que interferirão nas escolhas possíveis de problemas ou na sua eliminação prévia. Divergindo, portanto, da teoria do balde mental ou a teoria indutiva, que considera que a observação precede a hipótese ou o problema, considera que a “observação é uma percepção que é planejada e preparada” (POPPER, p. 314, 1975), que é precedida por um interesse em particular, uma situação problema, por algo que compreende elaboração em nível teórico.

Neste sentido o problema ou uma hipótese precede a observação, ou como afirma Popper:

Por isso é que as observações são sempre seletivas e pressupõem alguma coisa como um princípio de seleção [...] Uma observação sempre pressupõe a existência de algum sistema de expectativas. Essas expectativas podem ser formuladas em forma de quesitos; e a observação será usada para obter uma resposta confirmadora, ou corretiva, para as expectativas assim formuladas. (POPPER, p.314 e 315, 1975).

Parte daí o entendimento de que os problemas são resultados de graus de diferenciação entre as expectativas de um observador e o curso de ação na evolução de um problema. O que leva a questão de que em processos decisórios a interação entre os valores, que subsidiam as expectativas em um determinado contexto, irão, propiciar a atividade crítica que levará a novas proposições, que deverão ser testadas de forma experimental, ou seja, a partir da implementação de ações que serão referidas as mesmas.

E embora as percepções e, mais ainda, as observações desempenham papel importante no processo de modificar nossas disposições ou propensões para

reagir, algumas dessas disposições ou propensões devem, sem dúvida, estar presentes primeiro, ou então não poderiam ser modificadas. (POPPER, p. 316, 1975).

As observações, portanto desempenham uma atividade geradora dentro de uma moldura de expectativas. O conteúdo, o conhecimento ali presente, será influenciado por este conjunto, bem como as possíveis alternativas criadas a partir daí.

*As observações [...] têm uma função muito peculiar dentro desta moldura. Podem elas, sob certas circunstâncias, destruir até a própria moldura, se colidirem com certas expectativas. Em tal caso, podem ter sobre nosso horizonte de expectativas um efeito semelhante ao de uma bomba. **Essa bomba pode forçar-nos a reconstruir, ou a reedificar, o nosso horizonte inteiro de expectativas** (negritos do autor); isto é, podemos ter de corrigir nossas expectativas e de encaixá-las em conjunto, mais uma vez, em algo semelhante a um todo coerente. Podemos dizer que deste modo nosso horizonte de expectativas é elevado e reconstruído em nível superior, e que alcançamos desta maneira um novo estágio na evolução de nossa experiência; (POPPER, p. 317, 1975).*

Essa abordagem evolucionária do conhecimento, também denominada como a teoria do holofote, é enunciada a partir do entendimento de que “às observações são secundárias as hipóteses” (POPPER, p. 318, 1975). As observações desempenharão um papel importante na etapa de desenvolvimento crítico sobre a atividade experimental de forma a servir de base retro-alimentadora para a criação de novas hipóteses.

Portanto dentro desta perspectiva, métodos que partam de uma descrição, que estabeleçam uma heurística definida num primeiro plano, guiando todo o processo de seleção e priorização das atividades, estabelecendo de antemão os critérios pelos quais as proposições sejam avaliadas, acabará por fazer com que a perspectiva adotada, passe a seguir uma mesma heurística definida, dificultando na base o pensamento que leve a reformulação do problema em enfoque e com isso, conduzindo ao continuísmo do pensamento.

A atividade de hoje prenuncia a atividade de amanhã, sobre um horizonte de expectativas a serem consertadas e restabelecidas. Esta garantirá, no nível individual e coletivo, os passos necessários rumo a evolução sistêmica do conhecimento, garantindo a sustentabilidade de empreendimentos cada vez mais elaborados que serão submetidos a testes cada vez mais rigorosos.

Com um ponto de vista oposto ao esboçado acima, o filósofo científico Thomas Kuhn, entende que a solução de enigmas são o ponto de partida no desenvolvimento de um método epistêmico, enfatizando, que o desafio recairá não na teoria ou hipótese sustentada e sim à capacidade ou engenho de um indivíduo ou de grupos de indivíduos que lidam com a prática cotidiana de solução de problemas. (KUHN, p. 10, 1979).

Para tanto desenvolveu a teoria de mudanças paradigmáticas, que subsidia a teoria das revoluções científicas, e que se expressa por mudanças entre a prática científica normal e a prática científica extraordinária.

Apesar das críticas referentes a sua conceituação aos diversos significados para o que seria um paradigma (MASSTERMAN, 1979), esta definição serviu para adicionar ao discurso científico e epistemológico, elementos de estudo ligados a ciências sociais, indicando que as mudanças remetiam tanto aos elementos de relações da lógica de um problema, quanto aos problemas iniciados pela mudança na *gestalt*, ligando às influências sociais na aceitação do novo paradigma por uma comunidade que, passa dá-lo como válido.

Passa então a atacar o ponto de vista Popperiano, quanto à existência de atividade crítica no instante em que são debeladas, segundo seu ponto de vista, às chamadas revoluções paradigmáticas.

Em certo sentido, para virar do avesso o ponto de vista de Sir Karl, é precisamente o abandono do discurso crítico que assinala a transição para uma ciência. Depois que um campo opera essa transição, o discurso crítico só se repete em momentos de crise, quando estão em jogo as bases desse campo. (KUHN, p.12, 1979).

Kuhn argumenta que não poder haver uma prática consistente de crítica a teoria sustentada, por que os erros efetuados recaem normalmente aos praticantes, e estes, e não a teoria, são considerados os causadores de erros e desvios no momento das experimentações. Só após inúmeras tentativas de sustentação da teoria, e a não possibilidade de mantê-la frente a anomalias ou eventos de não correspondência, é que esta começa a ser posta em discussão.

A solução de enigmas e, não a realização de testes, são as condições necessárias para deflagrar as chamadas revoluções. Isso indica que as teorias ou hipóteses não precisam mostrar-se falhas para passarem pelo crivo crítico. O mesmo não se sucederia, segundo este ponto de vista, com relação à atividade normal de solução de enigmas. “A situação é típica. Com ou sem testes, uma tradição

de solução-de-enigmas pode preparar o caminho para a própria substituição”. (KUHN, p. 16, 1979).

As características referentes aos erros podem ser explicadas da seguinte forma:

Um erro é feito, ou cometido, num tempo e num lugar especificáveis, por determinado indivíduo. Esse indivíduo deixou de obedecer alguma regra estabelecida de lógica, de linguagem, ou das relações entre uma delas e a experiência. Ou deixou de reconhecer as conseqüências de determinada escolha entre as alternativas que as regras lhe facultam. [...] Em suma, as espécies de erros a que se aplica o imperativo de Sir Karl de modo mais óbvio estão numa falha de compreensão ou desconhecimento do indivíduo dentro de uma atividade governada por regras preestabelecidas. (KUHN, p. 17, 1979).

Ambos não sustentam a tese indutivista pela qual “as teorias válidas são o produto de induções corretas a partir dos fatos” (KUHN, p. 18, 1979), mas divergem quanto à função de que os erros confeririam as suas teses. Thomas Kuhn dá um caráter relativista para a expressão erro, considerando que o erro somente poderá ser considerado, se relacionado a um sistema em uso, pelo qual, um cientista exercendo atividades ligadas a chamada ciência normal, buscará eliminar de forma a confirmar os pressupostos da teoria assente.

Vem daí, segundo o seu entendimento, a divergência para com Popper, que considera o erro como chave para levar a correções a todo um sistema, sendo que este não poderia permanecer intacto após a realização de correções na teoria em foco. “Um erro contamina todo um sistema e só pode ser corrigido substituindo-se todo o sistema”. (KUHN, p. 19, 1979). A partir disso, teorias inteiras e sistemas epistemológicos deveriam ser julgados por critérios de alcance universal.

De forma diferente Kuhn observa que a “incapacidade de uma teoria de fornecer regras para identificar quebra-cabeças solúveis é encarada como a origem de crises profissionais que não raro resultam na substituição da teoria” (p. 17, 1979). A teoria baseada numa estrutura paradigmática, passa a entrar em crise, pois não fornece a contento às explicações e validações dos resultados frente ao avanço científico.

Quanto aos critérios de verossimilhança, traçado por Popper, Kuhn argumenta sobre a impossibilidade de plena articulação das conseqüências lógicas de uma teoria, na fase que compreende a pesquisa, e que esta possui muito de aleatoriedade e imprevisibilidade ante os fatos desconhecidos e ainda não esclarecidos.

(O conceito de verossimilhança) requer que se produza primeiro a classe de todas as conseqüências lógicas da teoria e depois se escolham entre essas conseqüências, com a ajuda do conhecimento básico, as classes de todas as conseqüências verdadeiras e de todas as falsas. [...] Entretanto nenhuma dessas tarefas pode ser levada a cabo se a teoria não for totalmente articulada logicamente e se os termos através dos quais ela se liga à natureza não tiverem sido suficientemente definidos para determinar-lhes a aplicabilidade em cada caso possível. Na prática, todavia, nenhuma teoria científica satisfaz a essas exigências, e muita gente já sustentou que, se o fizesse, a teoria deixaria de ser útil à pesquisa. (KUHN, p. 23, 1979).

Questiona a validade de se utilizar critérios de avaliação para decisões que serão empreendidas, antes da prática da descoberta em um contexto emergente, que permitiria distinguir os possíveis caminhos, bem como as conseqüências prováveis justificadas pela adoção desses critérios.

“Desconfio do termo ‘decisão’ neste contexto, visto que ele supõe deliberação consciente sobre cada questão antes de supor uma atitude de pesquisa. [...] muita pouca coisa dependerá da distinção entre tomar uma decisão e encontrar-se na situação decorrente do fato de havê-la tomado.” (KUHN, p. 294, 1975).

E concluindo considera a epistemologia de Popper muito mais uma ideologia, do que uma teoria baseada em métodos aplicáveis dentro de uma lógica do conhecimento. “Em lugar de uma lógica, Sir Karl nos ofereceu uma ideologia; em lugar de regras metodológicas, ele nos deu máximas de procedimento” (KUHN, p. 23, 1979).

Os critérios com que os cientistas determinam a validade de uma articulação ou de uma aplicação da teoria existente não bastam por si mesmos a determinar a escolha entre teorias concorrentes. [...] Ele (Popper) procurou, em particular, resolver o problema da escolha da teoria durante revoluções pelos critérios lógicos só aplicáveis na íntegra quando a teoria já pode ser pressuposta. (KUHN, p.27, 1979).

Ativa crítica ao racionalismo científico foi realizada pelo filósofo Paul Feyerabend. Este relaciona os grandes desenvolvimentos da atividade científica e apresenta sua teoria de desenvolvimento do conhecimento a partir do pressuposto de que o conhecimento só progrediria considerando a irracionalidade como uma dos fundamentos do progresso científico.

Feyerabend, apresenta a tese de que o racionalismo, aliado aos métodos que visam a objetividade, em lugar de permitir avanços, tendem, na perspectiva que se encerram, a ‘engessar’ a prática criadora social que busque compreender relações complexas e que passam a ser relegadas ao

segundo plano, por visões estereotipadas da realidade de especialistas que buscam a confirmação de teses confirmadas.

[...] a idéia de um método estático ou de uma teoria estática de racionalidade funda-se em uma concepção demasiado ingênua do homem e de sua circunstância social. Os que tomam do rico material da história, sem a preocupação de empobrecê-lo para agradar a seus baixos instintos, a seu anseio de segurança intelectual (que se manifesta como desejo de clareza, precisão, 'objetividade', 'verdade'), (grifo do autor) esses vêem claro que só há um princípio que pode ser defendido em todas as circunstâncias e em todos os estágios do desenvolvimento humano. É o princípio do: tudo vale. (itálico no original) (FEYERABEND, p. 34, 1989).

O mesmo apresenta o anarquismo epistemológico como alternativa para busca de saltos metodológicos, capaz de romper a lógica produzida pelos métodos utilizados no presente, que gerariam à auto-referenciação, reproduzindo crenças e fatos contidos dentro de um sistema epistemológico, não permitindo o rompimento para novas percepções da realidade ou à criação de novas cosmologias.

Um meio complexo, onde há elementos surpreendentes e imprevistos, reclama procedimentos complexos e desafia uma análise apoiada em regras que foram estabelecidas de antemão. (FEYERABEND, p. 20, 1989).

O resultado traduz-se na busca do desenvolvimento de um pensamento mais pluralista e abrangente, suscetível de desligar-se da ordem vigente, abarcando nas várias perspectivas geradas, os acasos provindos de fenômenos desconhecidos, propiciando de forma ativa a mobilização de várias estruturas conceituais.

[...] adotar metodologia pluralista (itálico no original). Compete-lhe comparar idéias antes com outras idéias do que com a 'experiência' e ele tentará antes aperfeiçoar que afastar as concepções que forem vencidas no confronto. (FEYERABEND, p. 29, 1989).

Feyerabend entendendo que as idéias, os conceitos, desempenham um papel muito mais importante dentro de uma perspectiva de criação, do que o método proposto por Popper, que parte da asserção de que o conhecimento advém da formulação crítica e estruturada de um problema segundo princípios racionais.

Freqüentemente se dá por aceito que a clara e completa compreensão de novas idéias precede (e deve preceder) sua formulação e sua expressão formal. (A investigação tem início com um problema, diz Popper). Primeiro temos uma idéia ou um problema; depois agimos, isto é, falamos, construímos ou destruímos (itálicos no original). (FEYERABEND, p. 32, 1989).

Contrariamente a esta visão, a utilização de palavras a partir de jogos lúdicos vem desempenhar um papel fundamental no ato de criação e propicia a continuidade de um processo que liga de forma indissociável pensamento e linguagem (VYGOTSKY, 1989), traduzido em uma abordagem de aprendizagem de natureza caótica que apóia a descoberta inovativa.

[...] freqüentemente, o real desenvolvimento das instituições, idéias, práticas e assim por diante não ocorre a partir de um problema, porém a partir de uma atividade sem importância – a do jogo, por exemplo – que, como efeito colateral, conduz a desenvolvimentos posteriormente interpretados como soluções para problemas que vêm surgir. Caberá excluir esses desenvolvimentos? Se os excluirmos, isso não reduzirá consideravelmente o número de nossas reações de adaptação e a qualidade de nosso processo de aprendizado? (itálicos no original) (FEYERABEND, p. 275, 1989).

A partir deste enfoque Feyrerabend passa a criticar de forma generalizada a utilização de métodos que tenham como objetivo o enquadramento de situações problemas. Todo método, segundo esta visão, acaba por ocultar novas perspectivas, por orientar a construção de um problema dentro de rígidos princípios de construção, conduzindo o pensamento para uma lógica pré-estabelecida, moldando e limitando a percepção às expectativas conhecidas.

Verificamos, fazendo um confronto, que não há uma só regra, embora plausível e bem fundada na epistemologia, que deixe de ser violada em algum momento. Torna-se claro que tais violações não são eventos acidentais, não são o resultado de conhecimento insuficiente ou de desatenção que poderia ter sido evitada. Percebemos, ao contrário, que as violações são necessárias para o progresso. (FEYERABEND, p. 29, 1989).

O aperfeiçoamento crítico e científico dos métodos não seria suficiente para abarcar toda a complexidade compreendida nos fenômenos. Tampouco as “contra-regras”, em que baseia a explicação pela qual muitas mudanças se originam, como a contra-indução, a suspensão de juízos avaliativos, o desenvolvimento de hipóteses sem sustentação factual, poderiam servir como

elementos para uma ordenação prática, que serviria de base para construção de um método que considerasse preceitos anárquicos-teoréticos caracterizados por uma postura a-metódica.

Para tanto, dentro destas considerações, não seria possível a elaboração de um método racional e objetivo que conduzisse a desconstrução de uma estrutura epistêmica, conduzindo a contextos de descontinuidade, sem que se caia de uma forma não intencionada, numa premissa epistemológica positivista, ou seja, um método de utilização universal, em si mesmo replicável, independente das características idiossincráticas pertencentes a um dado contexto.

Meu objetivo não é o de substituir um conjunto de regras por outro conjunto do mesmo tipo: meu objetivo é [...] convencer[...] que todas as metodologias, inclusive as mais óbvias, têm limitações. A melhor maneira de concretizar tal propósito é apontar esses limites e a irracionalidade de algumas regras (grifo do autor) que alguém possa inclinar-se a considerar fundamentais.(FEYERABEND, p. 43, 1989).

Combate Popper no enunciado de que o conhecimento se desenvolve em direção a uma maior verossimilitude (aproximação da verdade), que levaria conseqüentemente ao “crescimento do conhecimento” (Popper). A partir de uma epistemologia evolucionária que busca gerar processos de aprendizagem com a experimentação e eliminação de erros, em direção a uma elaboração maior do material cognoscível.

O conhecimento concebido segundo estas linhas, não é uma série de teorias coerentes, a convergir por uma doutrina ideal; não é um gradual aproximar-se da verdade. É, antes, um oceano de alternativas mutuamente incompatíveis (e, talvez, até mesmo incomensuráveis) (FEYERABEND, p. 40, 1989).

A atitude racional pode interferir diretamente no contexto de criação a partir da crítica sistemática e objetiva, fazendo com que as discussões e os temas propostos girem em torno de uma base cognoscitiva de domínio restrito, em que a lógica e a coerência passam a determinar a “melhor abordagem” na estruturação e delimitação de um problema.

‘Fatos’ estáveis surgem e se mantêm, a despeito das vicissitudes da História. Parte essencial do treinamento, que faz com que fatos dessa espécie apareçam, consiste na tentativa de inibir intuições que possam implicar confusão de fronteiras. (FEYERABEND, p. 21, 1989).

Expressando a questão da tendência de auto-referenciação de um sujeito cognoscente inserido em um sistema epistemológico, Feyerabend levanta a questão da dificuldade ou impossibilidade de verificação dos princípios ali utilizados.

Ora – como nos seria possível examinar algo de que nos estamos valendo o tempo todo? Como analisar – para lhes apontar os pressupostos – os termos em que habitualmente expressamos nossas observações mais simples e diretas? Como – agindo como agimos – descobrir a espécie de mundo que pressupomos?

Na medida que este confere uma resposta, surge a percepção de que novos sistemas devem ser criados para a destruição do anterior, desligando-se tanto da vivências anteriores como o sentimento geral de percepção de mundo.

A resposta é clara: não podemos descobrir o mundo a partir de dentro . Há necessidade de um padrão externo de crítica (grifo do autor): precisamos de um conjunto de pressupostos alternativos ou – uma vez que esses pressupostos serão muito gerais, fazendo surgir, por assim dizer, todo um mundo alternativo – necessitamos de um mundo imaginário para descobrir os traços do mundo real que supomos habitar. (itálicos no original) (FEYERABEND, p. 42, 1989).

No âmago desta teoria epistêmica está à ênfase na construção de novos sistemas conceituais, que busque a confrontação com anteriores, confrontação não-lógica, que permitirá o surgimento de novas estruturas perceptivas e pontos de vistas e avaliações de natureza incompatíveis, quando considerandos em relação a uma dada cosmologia.

Julgamento das teorias pelos ‘fatos’, procedido de maneira imediatista e inapta, poderá eliminar idéias, simplesmente porque eles não se amoldam ao sistema de referência de alguma cosmologia mais antiga. [...] Em consequência, o primeiro passo a dar, em nossa crítica dos conceitos comuns e das reações habituais, será o de saltar para fora do círculo e inventar um novo sistema conceptual [...] (grifo do autor) (FEYERABEND, p. 90, 1989).

A formação de novos núcleos conceituais possibilitará a reconstrução da cosmologia presente, produzindo, interpretações amparadas por modelos de natureza divergente da anterior e atuará diretamente no sistema de valores e na percepção, conduzindo ao rompimento de uma cadeia lógica, acabando por relacionar novos dados e observações que possibilitarão futuramente inferências e deduções de acordo com regras e princípios de um novo construto.

[...] os conceitos, assim como os objetos da percepção, apresentam ambigüidades e dependem do pano de fundo contra o qual se projetam. Ocorre a par disso, que o conteúdo de um conceito é também determinado pela maneira como ele se relaciona com a percepção. Entretanto, como descobrir essa maneira, sem cair em círculo vicioso? [...] Só há um meio de fugir ao círculo vicioso: consiste em usar medida externa de comparação, inclusive maneiras novas de relacionar conceitos e dados de percepção. (grifo do autor) (FEYERABEND, p. 112, 1989).

Assim, a nova concepção é arbitrariamente apartada de dados que deram apoio a sua predecessora e tornada mais ‘metafísica’. (FEYERABEND, p. 237, 1989). Mas não se deve pressupor, que a transição se dará dentro dos moldes racionalistas, aproximando-se da tese defendida por Thomas Kuhn. A divergência está justamente ligada na origem de tais processos que conduzirão ao rompimento. A destruição de um sistema epistemológico quase nunca estará ligada a uma atitude de avaliação racional, em que a quebra de uma estrutura paradigmática servirá de início a um novo ciclo de inferências e deduções, levada por uma atividade que busca a solução de enigmas. Antes, o que impulsiona a mudança é o apego a atributos contrários a racionalidade.

As idéias sobreviveram e agora podemos dizer que estão em harmonia com a razão. Sobreviveram graças ao preconceito, à paixão, à presunção, aos erros, à pura teimosia; em suma, graças ao fato de todos os elementos que caracterizam o contexto da descoberta se haverem oposto aos ditames da razão e graças ao fato de se haver permitido que esses elementos irracionais atuassem. (itálicos no original) (FEYERABEND, p. 239, 1989).

Contrário a tese racionalista, em que o desenvolvimento do conhecimento surge a partir da existência de um problema bem definido, Feyerabend considera que aspectos ligados a condições fortuitas leva a uma maior liberdade de criação, já que se considera uma esfera de fatos de maior abrangência, possibilitando o desenvolvimento de pontos de vista amplos que atacam na raiz uma série de fenômenos paradigmáticos.

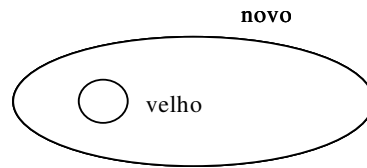
[...] o real desenvolvimento das instituições, idéias, práticas e assim por diante não ocorre a partir de um problema, porém a partir de uma atividade sem importância – que, como efeito colateral, conduz a desenvolvimentos posteriormente interpretados como soluções para problemas que vêm a surgir. Caberá excluir esses desenvolvimentos? Se os excluirmos, isso não reduzirá consideravelmente o número de nossas reações de adaptação e a qualidade de nosso processo de aprendizado? (FEYERABEND, p. 275, 1989)

Dessa forma haveria a possibilidade de estender a percepção para outros contextos e para outras áreas, num crescer gradual. Este novo caminho pode acarretar mudanças divergentes na forma e igualmente no conteúdo se relacionadas as anteriores. “O aparato conceptual da teoria, que emerge lentamente, logo começa a definir seus próprios problemas, sendo esquecidos ou postos de lado como irrelevantes os problemas, os fatos e as observações anteriores”. (FEYERABEND, p. 275, 1989).

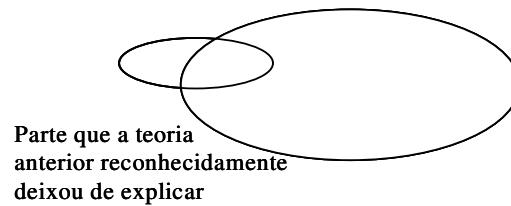
Com efeito, por que haverá uma ideologia de sentir-se restringida por problemas antigos que, de qualquer modo, só faziam sentido no contexto abandonado e agora se afiguram tolos e artificiais? Por que irá a ideologia sequer considerar os fatos que originaram problemas dessa espécie ou desempenharam papel em sua solução? Por que não procederá á sua própria maneira, delineando suas tarefas e compondo seu próprio domínio de fatos? (grifo do autor) Afinal, supõe-se que uma teoria abrangente envolva também uma ontologia com o propósito de delimitar o que existe e assim delimitar o âmbito de fatos possíveis e possíveis interrogações (FEYERABEND, p. 276, 1989).

As novas concepções, segundo esta linha, irão operar uma alteração no núcleo factual, de forma a criar uma ilusão epistemológica, de que o novo conteúdo empírico, junto com novos fatos, leis e princípios, mais aproximações *ad hoc*, reduziriam o conteúdo anterior, até que este não mais exerça influência e não mais se relacione com os novos problemas. Desta forma a troca de elos representado por D consiste no “ domínio de problemas e fatos próprios da antiga teoria, ainda lembrados, mas que foram distorcidos (grifo do autor) de maneira a se acomodarem às novas linhas dominantes”. (FEYERABEND, p. 277, 1989). Estas colocações são ilustradas pela Figura 07.

A relação do conteúdo empírico poderá parecer com:



Ou talvez ao seguinte:



Quando, em verdade, muito mais se assemelha ao seguinte:

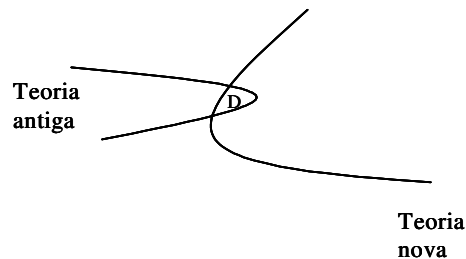


FIGURA 06 – RELAÇÃO ENTRE CONTEÚDOS EMPÍRICOS
FONTE: FEYERABEND, p. 277, 1989.

Esta mudança na representação entre estados perceptivos incomparáveis, que encerra a utilização de novos meios e novas linguagens, obedecendo a diferentes nexos de ligação de natureza causal, e se apresentam de forma a não dissociar padrões de ação e de reação, levam a desenvolvimentos posteriores incompatíveis com os anteriores e, é conhecida como a tese da incomensurabilidade, na qual o conhecimento atravessa estados que não podem ser analisados diretamente ou postos em uma mesma base comparativa a partir de considerações de critérios intercambiáveis.

[...] não podemos comparar os conteúdos de A e de B. Os fatos-A e os fatos-B não podem ser postos lado a lado, nem mesmo na memória: apresentar fatos-B significa sustar princípios admitidos na construção de fatos-A. Tudo quanto podemos fazer é traçar quadros-B de fatos-A, em B, ou introduzir enunciados-B

de fatos-A, em B. Não podemos utilizar enunciados-A de fatos-A, em B. Nem é possível traduzir a linguagem A na linguagem B. Não quer isso dizer estarmos impedidos de discutir as duas visões – a discussão não poderá fazer-se, entretanto, em termos de quaisquer relações lógicas (formais) entre os elementos de A e os elementos de B. Terá de ser tão ‘irracional’ como era o discurso daqueles que tencionavam abandonar A. (FEYERABEND, p. 398, 1989).

Esquemas incomensuráveis possibilitam novas situações, e operam de forma implícita na classificação de conceitos, redundando e influenciando na escolha e na significação do uso de palavras, na condução de um discurso de forma a criar elos que não se mostram manifestos no quadro geral.

Classificações implícitas (que, em razão de sua natureza subjacente, são ‘mais sentidas do que compreendidas – consciência delas envolve uma qualidade intuitiva’ – que ‘se mostram mais capazes de ser racionais do que as classificações explícitas’ e que talvez se revelem ‘muito sutis’ e desligadas ‘de qualquer grande dicotomia’ criam ‘resistências padronizadas a pontos de vista amplamente divergentes’. Se essas resistências se opuserem não apenas à verdade das alternativas a que resistem, mas também à presunção de que uma alternativa haja sido apresentada, teremos, então, um exemplo de incomensurabilidade. (FEYERABEND, p. 350, 1989).

Para tal transposição, a crítica racional junto com seus padrões, devem ser postos de lado, permitindo a exploração imaginativa para a inserção em novos mundos. Os princípios de aceitação universal devem ser sustados, possibilitando a desconstrução que redundará em progresso, ainda que este, não possa ser discernido ou antecipado pelo sistema anterior.

Temos um ponto de vista (teoria, sistema de referência, cosmos modo de representação) cujos elementos (conceitos, ‘fatos’, representações) surgem de acordo com certos princípios de construção. Os princípios envolvem algo como um ‘fecho’: há coisas que não podem ser ditas ou ‘descobertas’ sem violação de princípios (não significando isso que os contradigam). Digam-se as coisas, façam-se as descobertas e os princípios permanecerão em suspenso. Consideremos agora os princípios de construção que subjazem a cada elemento do cosmos (da teoria), a cada fato (cada conceito). Demos a esses princípios o nome de princípios universais da teoria em causa. Sustar os princípios universais significa sustar todos os fatos e todos os conceitos. (FEYERABEND, p. 396, 1989).

Desta forma, as relações seriam regidas não de acordo com a rígida obediência de regras lógicas, que de acordo com esta visão, passam a determinar e a avaliar as condições de mudanças,

passando por se transformar em um instrumento coercitivo e de restrição na criação de teorias marginais que possam se mostrar, muitas vezes, inovadoras tanto nos aspectos conceituais quanto na condição de instrumentos pragmáticos e de uso efetivo.

Como superar a 'irracionalidade' do período de transição? Ela é superada nos termos usuais, ou seja, pela produção de absurdos, até que o material produzido seja suficientemente rico para permitir que os rebeldes revelem e todos os outros reconheçam novos princípios universais. [...] A loucura se transforma em sanidade, contanto que seja suficientemente rica e suficientemente regular para operar como base de uma nova mundivisão. (FEYERABEND, p. 398, 1989)

A questão relativa ao método e a possibilidade de gerar um entendimento sobre períodos de transição entre um modelo paradigmático e outro passa a ser um dos pontos principais que levou o surgimento da epistemologia complexa.

Edgar Morin e Jean Louis- Le Moigne, críticos, de uma epistemologia de inspiração cartesiana, enfatizam que os problemas científicos, assim como todos os problemas ligados ao conhecimento humano, por sua natureza complexa, possuem falhas na forma como são abordados. A tentativa de se buscar o entendimento dos fenômenos partindo de premissas redutoras, que passam necessariamente por uma divisão dos mesmos em seus elementos constituintes, conduziram à abordagens baseada em princípios ligados a epistemologia clássica: A legislação, disjunção e redução.

Em meio a mudanças paradigmáticas, boa parte do material cognoscitivo está imerso em complexidade, traduzidas em incertezas, ambigüidades, contra-sensos e paradoxos, que leva a insuficiência quando das aplicações de regras lógicas de origem clássica, por não possibilitar a mobilização da inteligência para outros estágios de compreensão e percepção, acabando por enrijecer o quadro mental de referência, por não suscitar emergências no nível ontológico.

[...] dizer 'é complexo' é confessar a dificuldade de descrever, de explicar, é exprimir sua confusão diante de um objeto que comporta traços diversos, excesso de multiplicidade e indistinção interna (grifo do autor). [...] A palavra 'complexidade' exprime ao mesmo tempo confusão da coisa designada e embaraço do locutor, sua incerteza para determinar, esclarecer definir e, finalmente, sua impossibilidade de fazê-lo (grifo do autor). (MORIN e LE MOIGNE, p. 90, 2000).

Ao contrário, ao se suscitar o pensamento complexo, pela inteligência da complexidade, novos fenômenos emergiriam como um todo pelo restabelecimento de relações de mútua-causalidade, permitindo a mobilização complexa do pensamento que levaria a saltos descontínuos em termos de dimensões conceituais.

A complexidade é entendida comumente como quando referida aos estágios de desorganização e caos de um sistema, mas pode estar ligada com a própria complicação relativa a dimensão ou número de variáveis presentes num problema. Ambas se relacionam, mas possuem diferenças quanto à conceituação.

O que é complicação? Quando existe um número inacreditável de interações entre, digamos, moléculas numa célula ou os neurônios num cérebro, esse número inacreditável de interações e de inter-retroações, ultrapassa, evidentemente, qualquer capacidade de computação. [...] Em outras palavras, é muito complicado; a complicação é um emaranhado de inter-retroações. [...] A complexidade é muito mais uma noção lógica do que uma noção quantitativa. Ela tem, certamente, sempre suportes e caracteres quantitativos que desafiam os modos de cálculo, mas é uma outra noção. [...] A complexidade nos aparece, á primeira vista e de modo efetivo, como irracionalidade, incerteza, confusão, desordem. (itálicos do autor). (MORIN e LE MOIGNE, p. 47, 2000).

Para a sustentação desta teoria epistêmica é introduzido um elemento chave que leva o esclarecimento de grande parte do funcionamento da epistemologia complexa, a paradigmatologia, significando que “os sistemas de idéias obedecem a certos princípios fundamentais que são os princípios da associação ou da exclusão que os controlam e que os comandam” (MORIN e LE MOIGNE, p. 67, 2000).

Num posicionamento diferente ao atribuído por Kuhn, que parece traduzir a natureza dos paradigmas a partir de seu “sentido original anglo-saxão de ‘princípio fundamental’” (MORIN e LE MOIGNE, p. 67, 2000), o sentido usado passa a ser o intermediário a este, levando em consideração a natureza relativa a utilização dos conceitos e das palavras e sua lógica representativa dentro de uma cultura determinada. Os paradigmas seriam:

*O “princípio fundamental [que] se define pelo tipo de relações que existe entre alguns conceitos mestres extremamente limitados, mas cujo tipo de relações controla todo o conjunto de discursos, aí compreendida a **lógica do discurso**. (negritos do autor) [...] E o mundo do paradigma é evidentemente qualquer coisa muito importante que merece ser estudado em si mesmo, mas sempre sob a condição de abri-lo sobre o conjunto das condições socioculturais e de introduzi-lo no coração da idéia de cultura. O paradigma que produz uma*

cultura é ao mesmo tempo o paradigma que reproduz essa cultura”. (MORIN e LE MOIGNE, p. 67, 2000).

Do ponto de vista da inteligência da complexidade, os métodos podem restringir o desenvolvimento do agregado complexo, pela não observância de que toda ação empreendida leva consigo conseqüências imprevistas e que se voltam contra o sistema conceitual, de forma a criar novos eventos, pelo princípio da ecologia da ação (MORIN e LE MOIGNE, 72-73, 2000).

Toda ação, desde que ela começa, desde que ela entra no mundo, entra num jogo de interações que a fazem muito rapidamente escapar do seu autor. Em outras palavras, ação não é somente aleatória, quer dizer, suscetível de ter êxito ou de falhar. Ela pode desencadear processos inteiramente inesperados e mesmo contrários aos esperados. (MORIN e LE MOIGNE, p. 72, 2000).

O modelo de estruturação lógica, fechado aos aspectos de retroação dos problemas, que não levam em consideração a alteração de curso dos acontecimentos, decorrentes de ações de recursividade negativa, ocupa um espaço central no cerne da inteligência da complexidade. Tanto o desdobramento das ações originadas, quanto à relação entre todos os mecanismos de retroalimentação, concorrem para o surgimento de novas informações em um sistema. Estas são transferidas aos objetos, e modificados em termos de sua representação pelo sujeito, e que pode levar a mudanças de caráter paradigmático.

*Ora, não se pode impedir a ação. O verdadeiro problema não é a inibição da ação; é o efeito que possa sobrevir dela. [...] Acredito que o verdadeiro problema consiste em reformular o problema da ação. Evidentemente, há hoje as teorias da decisão, etc., mas são insuficientes. A idéia de que toda ação é uma aposta, que toda ação se faz na incerteza, obriga-nos a estudar melhor o jogo de inter-relações da nossa ação, e a não acreditar ingenuamente que a nossa ação continua a caminhar na direção a que foi lançada. [...] E o problema é efetivamente o desenvolvimento de uma reflexão sobre os princípios estratégicos da ação, pois o interessante é opor a ação do tipo **programático** (negrito no original) rígido, quer dizer, a ação que segue implacavelmente seu caminho segundo as normas e os processos fixados anteriormente e que não pode autocorrigir-se e considerar os elementos novos, a não ser para deter-se, e o princípio de uma ação estratégica, que integra as informações obtidas no decorrer do caminho, que integra o acaso, até mesmo a adversidade, para se automodificar.* (MORIN e LE MOIGNE, p. 73, 2000).

Partindo deste ponto de vista, grande parte das abordagens relativas aos problemas complexos ou de complexidade, são baseadas em soluções advindos de modelos estruturadores que conduz a

um pensamento convergente, em que os elos são dedutíveis dos anteriores de forma a produzir uma seqüência lógica, dedutível entre os elementos. Isto permitiria uma justificação válida de estruturas conceituais, mas que inviabilizaria o surgimento de elementos não dedutíveis, não produzindo novos significados e relações conceituais.

Assim, afirma Morin “A incapacidade de reconhecer, tratar e pensar a complexidade é um resultado do nosso sistema educativo. Ele ensina a validar toda percepção, toda descrição, toda explicação pela clareza e distinção”. (MORIN e LE MOIGNE p. 90, 2000).

A demasiada ênfase dada à objetividade como forma de aproximação do objeto cognoscível é recorrente nas ciências e nos métodos por elas desenvolvidos, sendo considerada como válida, na medida em que foi introduzida no pensamento contemporâneo, pelos resultados obtidos em atividades que primavam pela assertividade.

Estes resultados podiam ser obtidos e justificados fora de seus contextos de aplicação, gerando conceitos desligados de contextos problemáticos o que levava a resultados contrários aos pretendidos previsíveis, oriundos de variáveis emergentes desconsideradas *a priori*. Isto devido a quebra arbitrária dos elementos que constituíam o objeto em estudo.

*Por toda parte ele é abstrato, ou seja, extraído, um objeto de seu contexto e do seu conjunto que rejeita os laços e as intercomunicações com o seu meio, insere-o num compartimento da disciplina cujas fronteiras quebram arbitrariamente a **sistemicidade** (negrito no original) (a relação de uma parte com um todo) e a multidimensionalidade dos fenômenos; ele conduz à abstração matemática que opera uma cisão com o concreto, privilegiando tudo aquilo que é calculável e formalizável, disjunta e compartimenta os saberes, tornando cada vez mais difícil sua colocação no contexto (grifo do autor). (MORIN e LE MOIGNE, p. 91, 2000).*

A racionalidade clássica baseada na lógica indutivo-dedutivo-identitária, valida a construção lógica do conhecimento, segundo o cumprimento desses atributos, mas produz um fechamento e uma auto suficiência que encobrirá a atividade criadora, gerando pseudos-avanços.

A argumentação e a construção teórica se realizam logicamente (grifo do autor) por dedução e indução. A dedução é o procedimento que tira as conseqüências ou as conclusões necessárias das premissas ou proposições preliminares. A indução, que, ao inverso da dedução, parte de fatos particulares para chegar aos princípios gerais, é desde o início do processo animal e humano mais corrente da aquisição de um conhecimento geral. Restringindo-se unicamente à dedução e à indução, a lógica clássica põe fora da lógica aquilo que opera a invenção e a criação. (MORIN e LE MOIGNE, p. 97, 2000).

A ênfase no pensamento linear, que busca o acúmulo do conhecimento, conduz a uma percepção aparente de progresso e a atividade epistêmica controlada pelo exercício racional da lógica dedutivo-identitária permite uma maior consolidação dos elementos construtivos consolidando o apoio pela qual ambas se mantêm.

Uma tal lógica é estritamente aditiva e não pode conceber as transformações qualitativas ou as emergências que sobrevêm a partir das interações organizacionais. Ela fortalece o pensamento linear, que vai da causa ao efeito, e faz obstáculo à inteligência da retroação (grifo do autor) do efeito sobre a causa. É uma lógica da Ordem que fortalece o determinismo ao mesmo tempo que ele a fortalece. Ela expulsa qualquer contradição, aí subentendido o exame racional de um fato da experiência como signo de um erro de raciocínio. (MORIN e LE MOIGNE, p. 98, 2000)

Na visão de Morin a “complexidade pode ser decomposta, mas não pode ser composta segundo os axiomas que excluem a contradição” (MORIN e LE MOIGNE p. 117, 200). A eliminação da contradição, princípio balizador de todo método de origem clássica, leva a exclusão prematura de raciocínios que possam modificar a estrutura do desenvolvimento epistêmico, por mostrar-se incoerente segundo uma lógica que não concebe a incerteza como algo dedutível.

Em todo o pensamento e em todo discurso os axiomas aristotélicos permanecem indispensáveis, não segundo o modo soberano da lógica clássica, mas de acordo com o modo instrumental, analítico, para efetuar os exames segmentários e para verificar os enunciados parciais; eles são indispensáveis para controlar passo a passo de maneira retrospectiva, os enunciados de um discurso ou de uma teoria. Mas eles se tornam inflexíveis e asfixiantes em todo o seu enunciado complexo ou global. (MORIN e LE MOIGNE, p. 117, 2000).

Esta perspectiva influenciou todo o pensamento epistemológico moderno. “Karl Popper operou uma reviravolta epistemológica decisiva: insistindo na insuficiência da indução e na insuficiência da verificação, ele destruiu as bases do caráter universal da certeza que uma e outra podiam conter”. (MORIN e LE MOIGNE, p. 118, 2000). O que leva ao pressuposto de que os métodos não propiciam validade absoluta de resultados e não podem garantir certeza plena na aferição objetiva dos eventos considerados, quando da defrontação de problemas de alto grau de complexidade e incerteza.

Isso leva ao estabelecimento de limites para o conhecimento obtido dentro de um sistema pautado pela lógica e controle. Para todo sistema estabelecido, existe probabilidades de brechas lógicas

(Gödel, 1931) que só podem ser apontadas quando da confrontação com outros sistemas epistêmicos, mas que não poderão ser confrontados diretamente.

Este limite seria estabelecido pela observação dos seguintes pressupostos que permeia a epistemologia complexa.

- *Um sistema conceitual inclui necessariamente questões às quais não se pode responder fora desse sistema;*
- *Um sistema explicativo não pode explicar a si mesmo;*
- *Aquilo que define não pode ser definido por si mesmo. (MORIN, p. 120, 2000).*

A descoberta de limites para o avanço do conhecimento, decorrente de restrições de sistemas epistemológicos, permite novas considerações quanto a possibilidade de críticas relativas a métodos amplamente utilizados, mas que concebidos sem a preocupação relativa a epistemologia complexa.

Isto abre novas possibilidades quanto à consolidação dos mesmos perante aos problemas que envolvam diferentes graus de emergência. A “amplificação complexificadora do conhecimento”, poderá levar a novos limites a partir do questionamento de uma quase totalidade de sistemas empregados baseados na lógica clássica de indução-dedução.

A lógica dedutivo-identitária se articula perfeitamente sobre tudo aquilo que é isolável, segmentário, parcelado, determinista, mecânico; ela se aplica adequadamente às máquinas artificiais, aos caracteres mecânicos e deterministas do mundo, do real, da vida, da sociedade, do homem, às entidades estáveis, cristalizadas, dotadas de identidade simples, a tudo aquilo que é segmentário ou fragmentário no discurso e no pensamento. (MORIN e LE MOIGNE, p. 122, 2000).

Devido ao grande progresso no século XX pela aplicação de métodos racionalistas, tais pressupostos foram admitidos como verdadeiros, não pelas consequências relativas ao que acarretava em termos de continuísmo, mas naquilo que era passível de execução e de avaliação. Em parte, a aceitação generalizada de tais pressupostos, parece contaminar grande parte do pensamento científico contemporâneo, no qual estabeleceu-se uma necessidade de resolução de

problemas epistemológicos complexos a partir de métodos racionalizantes derivados de uma tradição de confrontação objetiva.

A lógica dedutivo-identitária abre-se não à compreensão do complexo e da existência, mas para a inteligibilidade utilitária (grifo do autor). Ela corresponde às nossas necessidades práticas de superar o incerto e o ambíguo para levar a um diagnóstico claro, preciso, sem equívoco. Ela corresponde, aceita alterar os problemas, as nossas necessidades fundamentais de separar o verdadeiro do falso, opor a afirmação à negação. Sua inteligibilidade repele a confusão e o caos. (MORIN e LE MOIGNE, p. 122, 2000).

O desafio do método, portanto, segundo este esquema conceitual, é o de efetuar não uma cisão do conhecimento, mas a compreensão de um todo, segundo novas regras epistêmicas, que abarcar o que é “tecido conjuntamente” (MORIN e LE MOIGNE), entendendo que a separabilidade possui regras ocultas que inviabilizam o progresso e que não existem dicotomias, e sim aspectos complementares e dinâmicos.

Não são somente os fenômenos da superfície que são complexos, os princípios que os regem são complexos; o inframundo e a retaguarda-mundo são eles próprios complexos – a complexidade não está apenas nas interações, inter-retroações, ela não está somente nos sistemas e organizações. Ela é a base do mundo físico. (MORIN e LE MOIGNE, p. 133, 2000).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para explorar as diversas perspectivas abrangidas pelos tópicos referentes à inovação do valor e da estratégia organizacional, optou-se por uma pesquisa qualitativa, utilizando-se como técnica de coleta de dados a entrevista do tipo semi-estruturada a partir da elaboração de tópicos guias que permitirão a construção ativa dos problemas vivenciados nas organizações.

Esta se adequou à tentativa de exploração das possíveis linhas de pensamento, bem como, de perceber se as preocupações relativas ao emprego do método, dos fundamentos da mudança organizacional, e de diversas linhas não consideradas quando da estruturação de uma abordagem metodológica.

A entrevista qualitativa fornece os dados básicos para a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. É possível aprofundar as questões referentes às crenças, atitudes, valores e motivações quando da confrontação com contextos sociais específicos.

O emprego da pesquisa qualitativa permite uma inserção no contexto social do respondente, por parte do pesquisador, tornando possível estabelecer esquemas interpretativos balizados pela análise dos dados coletados.

Na etapa de coleta de dados, foram utilizados tópicos guias concernentes ao assunto em foco.

Os tópicos que serviram de apoio à condução das entrevistas foram elaborados mediante a consulta da literatura atual, bem como a partir de contatos com profissionais e pesquisadores ligados ao desenvolvimento do campo de estratégias organizacionais.

Assim, a entrevista foi elaborada no sentido de permitir que os entrevistados pudessem expressar suas opiniões de forma abrangente, sem, no entanto, perder o foco dos assuntos relacionados.

Foram realizadas, 5 (cinco) entrevistas com profissionais que atuam em diferentes áreas no campo empresarial. Outro ganho foi, a possibilidade de recrutamento das pessoas alvo, que ocupavam posição destacada em suas organizações, já que permitiu a realização do trabalho independente da necessidade de outros entrevistados, pois a entrevista foi individual o que não ocorreria quando da adoção de entrevistas em grupo.

Desta forma buscou-se confrontar as diferentes percepções em diversas áreas problemáticas. Isto contribuiu para esboçar uma proposta de requisitos metodológicos que visa indicar futuros desenvolvimentos de pesquisa acadêmica de forma a preencher lacunas e direcionar a atenção

para um conjunto de tópicos relacionados, quando da concepção de estratégias pelas organizações a partir do campo emergente da inovação do valor. A seleção dos entrevistados foi feita de forma a explorar ao máximo o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão, fazendo com que o maior número de entrevistas não remetesse necessariamente a um maior número de posicionamentos. Os critérios utilizados para a seleção foram, portanto, relativos à ampliação de oportunidades de compreensão dos diferentes posicionamentos. Para tanto, foram considerados grupos “naturais” ao invés de grupos estatísticos ou taxionômicos. Isto por que as pessoas contidas nestes grupos partilham de projetos e preocupações comuns, levando a interesses e valores relativamente semelhantes quando tomados em conjunto.

A sistematização dos dados foi feita tendo como base à transcrição das entrevistas, gerando um relatório, que permitiu, a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 1976), a categorização temática da opinião dos entrevistados em fatores críticos de sucesso para as organizações.

3.1 Resultado das entrevistas: apresentação e análise

O estudo para estruturação de uma proposta para requisitos metodológicos para conceber estratégias para inovação do valor foi realizado junto às empresas ligadas ao setor de tecnologia, também considerando empresas que possuíssem atuação em mercados globais como forma de avaliar percepções, tendências e preocupações no pensamento estratégico atual.

Foi utilizada uma pesquisa qualitativa apoiada por um questionário, mas que pela percepção do entrevistador algumas prescindiu deste, pois o entrevistado mostrava-se apto a desenvolver seu pensamento sobre os diferentes tópicos abordados, sendo utilizado para esclarecer uma dúvida ou uma questão mais específica.

As questões foram reunidas em torno de áreas, quais sejam: desenvolvimento da estratégia organizacional; mudança organizacional e modelo de negócios; clientes concorrentes e rede de valor; conhecimento organizacional, inovação e tecnologia; desenvolvimento de projetos. Como assuntos específicos que foram relacionados ao final destes tópicos encontram-se: Ferramentas ou métodos utilizados no desenvolvimento de estratégias e Ciclo informacional no desenvolvimento de estratégias.

Os tópicos buscaram abordar em linhas gerais a organização como um todo e a forma como ela.

Quando necessário optou-se por aprofundar alguns aspectos da entrevista a partir da documentação da organização.

Foram realizadas entrevistas com pessoas que ocupavam cargo de destaque na organização e que podiam esclarecer questões pertinentes à questão da estratégia organizacional.

Num primeiro momento foi esboçada uma breve explicação sobre a inovação de valor como campo emergente, e a perspectiva crítica que esta poderia conferir ao campo de desenvolvimento da estratégia.

Foram realizadas visitas junto a pessoas da organização que pudessem desenvolver alguns tópicos e indicar alguns projetos em fase de iniciação. Dentre estes se destacam métodos referentes à questão do conhecimento na organização e a utilização de indicadores como forma de balancear os processos organizacionais que tivessem algum impacto na estratégia.

3.2. O Relatório das Entrevistas

Foram realizadas cinco entrevistas com executivos que de alguma forma estavam ligados as questões estratégicas mais prementes.

Foram entrevistados 4 diretores e um gerente industrial ligado à área de desenvolvimento de projetos. Todos apresentavam grande vivência de mercado e ocupavam função destacada nas organizações.

Foram realizadas duas entrevistas-testes, para a constatação do grau de compreensão dos entrevistados para os tópicos e as questões apresentadas.

O objetivo das questões fora buscar identificar os fatores chaves de sucesso para que uma organização pudesse desempenhar atividades de sucesso e papel de destaque frente às novas características trazida pela nova economia.

O intuito do questionário era buscar pressupostos implícitos e explícitos na concepção da estratégia, e como os mesmos poderiam vincular-se ou relacionar-se com princípios que apresentasse subsídios para uma teoria da inovação do valor.

A elaboração das questões, preocupou-se em partir de uma perspectiva que buscasse uma estrutura relacional dos conceitos tratados, por esta melhor adequar-se a uma construção crítica, que pudesse posteriormente permitir o retorno que levasse a validação dos assuntos abordados

pela fundamentação teórica, bem como a elaboração de uma metodologia que contemplasse o problema como um todo.

As entrevistas foram realizadas entre Agosto e Novembro de 2004, nas próprias organizações dos entrevistados, e foram transcritas pelo entrevistador.

O conteúdo das entrevistas será apresentado segundo a pertinência das observações quanto ao problema em foco, constituindo-se de:

- Informações sobre os entrevistados
- Roteiro da Entrevista (separado por áreas).
- Questionário e os relacionamentos com os temas do roteiro de entrevistas.

Quanto ao roteiro cabe esclarecer as preocupações do pesquisador.

O desenvolvimento da estratégia organizacional remete a idéia de simultaneidade entre a ação organizacional, os desdobramentos desta no mercado e a reação concorrencial; mudança organizacional e modelo de negócio permitem traçar um paralelo entre uma atuação de caráter endógeno, que parte da organização, e os referenciais adotados para sua avaliação; clientes, concorrentes e redes de valor, pretenderá relacionar tais elementos no esclarecimento das possíveis relações de dependências ou causalidade; conhecimento organizacional, inovação e tecnologia trarão subsídios críticos para a compreensão de como o conhecimento é abordado pela organização, já que tem sido alvo de inúmeros debates entre os pesquisadores e permitirão entender que o modelo e qual a abordagem para a inovação mais buscada pelos executivos; por fim a gestão de projetos irá propiciar uma forma de atuação ligada as preocupações anteriores, de forma que a partir deste estudo, busque-se compreender a relação entre a discussão dos princípios apresentados anteriormente (levantados na entrevista), e se estes vem tomar corpo na prática empresarial.

3.3 Informações sobre os entrevistados

A pedido dos entrevistados não serão reveladas as identidades dos mesmos, portanto no intuito de manter o caráter sigiloso, serão apresentados seus perfis junto com as características das organizações empregadoras.

Entrevistado A

Cargo: Diretor de Serviços para América Latina

Empresa Origem: Multinacional.

Ramo de Atuação: Tecnologia e serviços.

Faturamento: 74.233.000 de euros/ano.

Número de funcionários: 417.000.

Entrevistado B

Cargo: Gerente Industrial e de Projetos

Empresa Origem: Multinacional

Ramo de Atuação: Indústria Moveleira.

Faturamento: 48 milhões reais/ano

Número de Funcionários: 400

Entrevistado C

Cargo: Diretor Presidente para o Brasil

Origem: Multinacional

Ramo de Atuação: Setor automotivo industrial

Faturamento: 275 milhões de euros/ano.

Entrevistado D

Cargo: Diretor Presidente para América Latina.

Origem: Multinacional

Ramo de Atuação:

Faturamento: 430.000.000 dólares/ano

Entrevistado E

Cargo: Diretor.

Origem: Nacional

Ramo de Atuação: Metalurgia Leve, Pintura Epox, Comunicação, Elétrica, Moveleira. Móveis para Laboratórios Odontológicos.

Origem: Brasil

Faturamento: 5 milhões reais/ano

Número de Funcionários: 40

3.4 Roteiro de Entrevista

- Desenvolvimento da estratégia organizacional
- Mudança organizacional e modelo de negócios
- Clientes e concorrentes e redes de valor
- Conhecimento organizacional, Inovação e Tecnologia
- Desenvolvimento de projetos

3.5 Matriz de Verificação

Objetivo específico: Levantar fatores críticos de sucesso dos modelos de negócio existentes.

3.5.1 Valores Cognitivos

Considerando a inovação do valor, como um novo programa de pesquisa científico (LAKATOS, 1979) e na tentativa de estabelecer critérios para avaliar, “O QUE se deve considerar como uma boa teoria científica? e ”O que torna uma teoria científica aceitável?” (LACEY, p. 61, 1998), será elaborado um conjunto de requisitos para examinar os fatores críticos de sucesso extraídos da presente pesquisa junto aos entrevistados, para permitir em um patamar distanciado das “controvérsias aparentemente insolúveis”(LACEY, p. 61, 1998), no campo da filosofia científica, elaborar criticamente os requisitos metodológicos que conjugue os princípios necessários para o desenvolvimento deste novo campo.

“Essa abordagem analisa a racionalidade em termos de um conjunto de valores (“valores cognitivos”), e não em termos de um conjunto de regras, e propõe que

os juízos científicos corretos são feitos por meio do diálogo entre os membros da comunidade científica acerca do nível de manifestação de tais valores por uma teoria, ou por teorias rivais, em vez de por meio da aplicação de um algoritmo ideal por cientistas individuais”. (LACEY, p. 61, 1998).

Tais valores foram sugeridos no posfácio da “Estrutura das Revoluções Científicas”, escrito por Thomas Kuhn, e se distinguem de outros valores (sociais, subjetivos, morais), por estarem entrelaçados a atividade científica (LACEY, p. 62, 1998).

“As teorias científicas são, é claro, formuladas, transformadas, transmitidas e avaliadas no decorrer de práticas científicas as quais incluem a atividade de agentes inseridos em instituições sociais e, assim, envolvem a expressão de vários valores, além dos valores cognitivos”. (LACEY, p. 62, 1998).

São sugeridos alguns critérios cognitivos que ao longo da história foram tomados como relevantes na validação da prática científica, mas que poderiam apresentar alterações de acordo com o campo em foco.

Adequação Empírica – A teoria possui relação testável e falseável com os dados coletados pela pesquisa? Ela possibilitaria comparação com outras teorias a partir de regras epistêmicas? Traz informações sobre novos fenômenos empíricos, que permite uma heurística positiva (LAKATOS, 1979) na consideração de novos problemas. De uma forma geral irá avaliar a relação entre dados coletados na pesquisa científica e a relação com a representatividade da teoria.

Consistência - Relaciona-se com o próprio corpo teórico e a consonância com outras teorias. Irá estabelecer ligações com paradigmas dominantes e a tradição científica.

Simplicidade – Clareza conceitual e inteligibilidade, buscando eliminar aspectos convencionalistas e *ad hoc*. Também contribuirá para a eficiência quando da utilização prática.

Fecundidade (fertilidade) – A teoria permitiria a origem de novas questões, desencadearia novos programas de pesquisa. Descortina novos fenômenos e os prediz a partir do entendimento das causas. Permitiria a evolução em novas direções.

Poder Explicativo – Permite o entendimento em maior profundidade além de ampliar os domínios e áreas do conhecimento humano. Propiciaria o entendimento de leis, princípios de funcionamento e estruturas subjacentes ao fenômeno (explicans). Unifica em uma mesma base construtiva, explicitando e evidenciando a relação de causa-efeito.

Certeza – Estabelece uma discussão em torno de princípios válidos e que lança uma construção hipotética-dedutiva correspondente a realidade dos fatos (mesmo que esta se dê em caráter de transitoriedade). É possível o estabelecimento de “verdades” (verossimilitude), enquanto a teoria tiver condições de gerar explicações sem lançar mão de construções convencionalistas.

Para a elaboração dos valores cognitivos se faz necessário a “reconstrução racional dos episódios-chaves de escolha de teorias e de controvérsias teóricas, a fim de discernir os critérios que podem ser razoavelmente apontados como aqueles empregados por seus participantes”. (LACEY, p. 66, 1998).

Para tanto as reconstruções seriam estabelecidas pelos pontos relevantes e contrastantes, incluindo

os critérios que os cientistas proponentes de inovações ou envolvidos em controvérsias declaram usar;

as divergências entre suas práticas reais e seus pronunciamentos;

os critérios invocados para a consolidação definitiva de uma teoria;

o assentimento dos cientistas aos critérios propostos para a escolha de teorias;

as variações e mudanças nos critérios através de domínios, episódicos e épocas. (LACEY, p. 66, 1998).

Tal lista deveria ser amparada por experimentos bem testados, para validar a utilidade da teoria e fortalecer a relação com os critérios utilizados. Neste ínterim convêm ressaltar que apenas “constatações observacionais com determinadas características são de algum interesse”, que

auxilia o entendimento e a escolha de salientar alguns pontos do material coletado nas entrevistas e que revelam contrastes e discordâncias com teorias estabelecidas.

Assim, as constatações observacionais de interesse na ciência moderna incluem tipicamente, embora nem sempre, uma dupla seletividade: são obtidas em práticas experimentais e envolvem descrições materialistas. (LACEY, p. 67, 1998).

Tal empreendimento irá relacionar estratégias singulares de seleção dos dados coletados que correlacione e sustente pontos primordiais da teoria em curso. Tendo isso em mente será apresentado o quadro com os requisitos para avaliação dos fatores críticos de sucesso relatado pelos entrevistados e que trará subsídios para uma crítica de caráter abrangente, revelando possíveis desdobramentos para o emergente campo da inovação do valor.

3.6 Questionário e o Relacionamento com os Temas do Roteiro de Entrevista.

3.6.1 Desenvolvimento da estratégia organizacional

- 1) Como a organização avalia a necessidade de mudança estratégica?
- 2) Como avaliar o desenvolvimento de uma estratégia face às mudanças mercadológicas?
- 3) Como se relacionam as funções de P&D e o desenvolvimento da estratégia da empresa?
- 4) Como avaliar as atividades organizacionais e projetos para apoio no processo de criação de uma estratégia?
- 5) De que forma a organização deve preparar-se à vulnerabilidades na estratégia?
- 6) O que deve ser levado em consideração no processo de formulação de uma estratégia?

3.6.2 Mudança organizacional e modelo de negócios

- 7) Como avaliar em que momento uma organização deve iniciar processos de mudança?
- 8) A organização concebe mudanças quanto ao modelo de negócio? Existe um processo para identificar a necessidade de mudanças no modelo de negócio?
- 9) Existe um método para mudança organizacional? Como ele se dá?
- 10) Como deve ser a relação entre uma estratégia organizacional e o ritmo de mudanças estabelecido pelo mercado?

- 11) De uma forma geral como a organização deve se situar, em termos estruturais, frente aos problemas de mercado?
- 12) Como gerenciar a organização frente a ciclos cada vez mais curtos de destruição criativa no qual a nova economia parece se basear?

3.6.3 Clientes, concorrentes e rede de valor

- 13) Como deve ser a relação entre a base de clientes e processos envolvendo inovação?
- 14) Como deve ser a relação entre clientes e o desenvolvimento estratégico?
- 15) Como deve ser a relação entre a perspectiva financeira, os recursos organizacionais e o posicionamento destes em relação aos clientes?
- 16) Quais são os elementos considerados no processo de gestão de clientes?
- 17) Como a organização gerencia a relação com seus clientes?
- 18) Como é feita a análise concorrencial?
- 19) O que deve ser levado em consideração, quando da elaboração da proposição de valor para os clientes? Como se estabelece uma proposição de valor?
- 20) Como a organização deveria interagir com sua rede de valor?
- 21) Qual o objetivo de processos de fusão, aquisição, parcerias com outras empresas?

3.6.4 Conhecimento organizacional, Inovação e Tecnologia

- 22) Como a organização deve utilizar competências, recursos, capacidades frente ao mercado?
- 23) Como os ativos intangíveis se relacionam com a estratégia organizacional?
- 24) Como avaliar iniciativas relacionadas ao conhecimento organizacional?
- 25) Como relacionar os ativos intangíveis e os processos organizacionais?
- 26) Como são avaliados os profissionais da organização?
- 27) Como a gestão organizacional a partir da perspectiva do conhecimento pode permitir a organização competir no mercado?
- 28) Como a organização gerencia processos envolvendo inovação?
- 29) Como a organização avalia a utilização de tecnologia?
- 30) Como a organização deve se posicionar frente a mudanças de caráter disruptivo?

3.6.5 Desenvolvimento de projetos

- 31) Quais quesitos são levados em consideração quando da iniciativa de lançamento de produtos e serviços?
- 32) Quais são os aspectos que devem ser considerados para que projetos novos sejam avaliados antes de seu lançamento no mercado?
- 33) Como a empresa deve ampliar a oferta de produtos e serviços relativos aos processos produtivos internos da organização?
- 34) Como a cadeia de valor deve ser modelada frente a lançamento de produtos e serviços?
- 35) Quais são os critérios comumente utilizados para avaliar o desenvolvimento de um projeto em curso?
- 36) Existe algum processo para disciplinar o desenvolvimento de projetos novos?
- 37) Como é o processo de desenvolvimento de produtos?

3.7 Matriz Enquadramento

- Exame dos fatores em relação aos requisitos estabelecidos pela perspectiva da inovação do valor.

3.7.1 Fatores críticos de sucesso dos modelos de negócio existentes.

Requisitos	Enquadramento (S/N)
i Permite descoberta de novas dificuldades	
ii Exige reformulação do saber anterior.	
iii Os elementos considerados não são modismos	
iv Não são fragmentos isolados de idéias	
v Cria passos para trabalhos seguintes	
vi Dão continuidade a preocupações e investigações anteriores.	

3.7.2 Reflexões a Partir da Análise Crítica

Requisitos	Enquadramento (S/N)
i Oportuniza novas questões conexas, paralelas ou do mesmo campo que possam ser pensadas mesmo que não tenham sido trabalhadas	
ii Oportuniza questões já existentes, conexas, paralelas ou do mesmo campo que possam ser percebidas de maneira diferente suscitando um novo trabalho de pensamento	

4. RESULTADO DA PESQUISA

4. 1. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso

4.1.1 Resposta ao Mercado

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
A avaliação parte de fatores externos referentes ao mercado. Os métodos vinculam na análise elementos ligados a estratégias de competição tais como benchmarking, <i>market share</i> , cenários, análise concorrencial.	À organização poderá responder tardiamente a mudanças mercadológicas ou entrar demasiadamente cedo em relação ao grau de amadurecimento do mercado.	A organização deve partir de contextos capacitantes que desvinculem a estratégia da atividade concorrencial, gerando novos espaços de competição.

A relação entre as atividades, com foco interno na organização, e os valores organizacionais se entrelaçam na perspectiva de descrever como a organização deve competir no mercado e levar maior valor aos seus clientes. Esta passa a ser a objetivo de maior amplitude da organização e vem a demonstrar o propósito pelo qual se estabelecem as estratégias.

A percepção externa, ou percepção do entorno, se sobrepõem, via de regra, a partir de uma orientação para o mercado. Esta visão é consensual para todos os executivos e profissionais entrevistados nesta pesquisa e vêm a ser a principal preocupação esboçada na análise dos dados coletados.

Do ponto de vista do estudo apresentado, balizado pela teoria apresentada e denominada de Inovação do valor, estes elementos formariam uma estrutura paradigmática que exerce grande influência no pensamento estratégico, conduzindo-o entre meandros teóricos que além de ratificar em grande parte o enfoque trazido pelos entrevistados, também gera determinadas formas de agir e justificar a ação empreendida nas atividades cotidianas que se relacionam a problemas trazidos pelo mercado.

A perspectiva adotada acima, do ponto de vista do método Popperiano, é estabelecida segundo uma aproximação que remete a teoria do balde, onde a observação (mercado estabelecido,

entorno) precede a hipótese competitiva e o problema em questão, junto com o conhecimento contextual passa a ser a referência pela qual os problemas serão abordados.

Na inovação do valor, o problema é redefinido para o cliente, partindo, muitas vezes, da perspectiva do cliente, e não do “mercado” como um ente abstrato e determinístico.

Segundo um dos entrevistados,

“A avaliação [da necessidade de mudança] é voltada do mercado para dentro da organização. Na organização de um modo geral, é avaliado o andamento do mercado, como os compradores no mercado se comportam e como gostariam de ser atendidos. A partir disso é feita definição das estratégias macros. O cenário externo tem um peso muito grande” (Entrevistado A).

No entanto, traçando um paralelo entre o desenvolvimento da estratégia, tendo como plano de fundo a epistemologia moderna, e levando em consideração o conceito de contexto de descoberta, esta aponta que uma organização que buscasse mudanças no ritmo e na escala do mercado não significaria fazer tudo rapidamente para acompanhar o mercado, e sim que o tempo de incubação e maturação dos processos que permitem a construção do contexto da mudança devem ser respeitados, justamente para oportunizar inovações que estão par-e-passo a este ritmo.

A relação entre desenvolvimento tecnológico, velocidade e resposta ao mercado pode ser esboçada pela declaração de um dos entrevistados:

“Hoje a tecnologia se desenvolve de uma forma muito rápida, os produtos são desenvolvidos de uma forma cada vez mais rápida neste mercado. A empresa tem como filosofia ser referencia no desenvolvimento de produto e no setor em que ela atua” [...] As novas tecnologias e os novos processos implementados nos equipamentos nos permite manter a frente deste mercado. A nossa grande vantagem é a tecnologia incorporada nos equipamentos. (Entrevistado D).

O mercado passaria a impulsionar o ritmo de mudanças e induzir as decisões e as prováveis tomadas de curso de ação dentro do campo de visão da organização, definindo um escopo de alternativas estratégicas que leva em consideração a estrutura definida pelo mercado e pela qual passará a evoluir, bem como as formas de empreender respostas em tempo.

“No meu ponto de vista a estratégia também é algo muito dinâmico. Como tantas outras coisas hoje é muito difícil ter um pacote fechado com direcionamento estratégico específico. E isto vai mudando diariamente ou

periodicamente em função das necessidades que o mercado vai te colocando”.
(Entrevistado B)

Portanto, infere-se que a estrutura com que se constrói o conhecimento da organização, irá progredir dentro de um conjunto de valores e atitudes aceitas, onde tudo pode ser visto como recursos disponíveis a dar responsividade ao mercado, dos problemas trazidos pela concorrência, e que são condizentes com o desenvolvimento deste mercado, gerando uma estrutura paradigmática, perceptível pelo discurso e pela maneira com a qual alguns dos entrevistados relacionam estes diferentes conceitos.

“Buscar o recurso dentro da cultura da organização facilita o desenvolvimento, dando uma velocidade maior nas respostas, por que a princípio todos conhecem a finalidade do produto, economizando tempo. Fundamentalmente o conhecimento fica restrito a organização não criando a possibilidade desse conhecimento vazar para a concorrência ou pro mercado”. (Entrevistado B).

A estratégia passaria a ser vista como um processo adaptativo, onde tudo deve convergir para aumentar os ganhos dentro de uma escala evolutiva de valores. A idéia de agregação, bastante presente no conteúdo das entrevistas, remete a consecução de planos estratégicos que visam fazer frente à concorrência, obedecendo com mais presteza os métodos adotados, gerados por doutrinas de pensamento que tem como fundo a necessidade de obter mais com menos.

“A estratégia não é uma linha reta. Primeiro por que você não controla seus competidores. E também não controla seus clientes. [...] Você tem que se adaptar ao que o mercado está pedindo, para que o mercado está encaminhando. Isso se faz por desenvolvimento próprio, ou a partir de aquisições de empresas ou de tecnologia. Esta flexibilidade existe, na medida que você avalie o grau de percepção, e o grau de prontidão para você tomar decisões”. (Entrevistado A).

A tentativa de buscar prever acontecimentos que repercutiriam na estratégia traçada é uma das preocupações presentes nos discursos analisados. Isto por que a estratégia, de um modo geral, está bastante vinculada a características operacionais que remete ao desempenho no mercado atendido, fazendo com que modelos que busquem promover processos de pensamento de natureza divergente a percebida pelo mercado ganhem menor importância. Dentro de uma perspectiva de estudo envolvendo a inovação do valor, isso pode ser analisado como a consequência de um modelo empregado que vê a necessidade de gestão operacional-competitiva

como centro da atenção da organização e não decorrentes de um processo de gestão mais afinado com o processo de destruição-criadora no mercado.

Isto é referido no trecho a seguir:

“Deveria existir um modelo que permitisse fazer com que essas mudanças ocorressem de uma forma mais rápida, ou que se pudesse perceber a necessidade dessa mudança, antes que o desempenho seja afetado pela não mudança. Ou seja pela não adaptação das necessidades do mercado, ou das necessidades internas para que você atenda esse mercado”. (Entrevistado B).

O mercado como é percebido pela maioria dos executivos dita o ritmo de mudanças e é visto como uma entidade que provoca mudanças independente da atuação das organizações. Isto indica que de maneira subjacente entende-se que o total de riquezas é dado e evolui dentro de uma estrutura econômica contínua, onde a estratégia organizacional que parte para inovações de ruptura, de natureza descontínua, é muitas vezes considerada, mas necessariamente surgirá de forma espontânea pela própria evolução do mercado, como algo decorrente da atividade normal da organização frente à competitividade.

A gestão pelo controle também se faz presente na tentativa de prever mudanças e com isso buscar estruturas adaptativas, mas neste caso os problemas emergentes partem da necessidade dos clientes atuais.

“Tudo gira em torno do cliente. O ideal é que você conseguisse prever, essa mudança e adaptar a organização para fazer frente a isso. Como a organização atua em mercados bem diferenciados, com culturas bem diferentes, cada organização local busca essa adaptação. Mas aí acaba gerando o conflito interno de provocar essas mudanças na organização para que ela procure atuar competitivamente nesses mercados”. (Entrevistado C).

E como consequência da forma de pensar, vinculada ao modelo de estrutura-estratégia-sistemas, que condiciona a atuação organizacional dentro de um esquema que passa pela observância dos termos referidos acima, ou seja, traduzidos pela eficiência estática, eficiência esta que se baseia sobretudo em tornar eficaz as opções econômicas identificadas, gera uma rigidez de ordem sistêmica nos processos, que visam a eficácia presumida dentro de um montante disponível de riquezas, operada pela lógica de seguir acompanhando este mesmo mercado independente do grau de maturação ou evolução competitiva por ele atingido.

Nós convivemos com esses conflitos diariamente. E para cada um desses diferentes mercados nós temos que nos colocar de forma diferenciada. Isso gera uma dificuldade de gestão interna, devido ao volume de informações que você tem que processar e entender, se o que está sendo solicitado é efetivamente real. Isso provoca uma dificuldade de entendimento. Essa mudança é necessária e tem que ser feita. Então ela normalmente ocorre no momento inadequado, ou seja sempre muito atrasado”. (Entrevistado B).

A análise concorrencial é um dos temas mais referidos nas entrevistas e está inserida como forma de domar a evolução e gerar resposta em tempo para o mercado. Ela é parte integrante de uma das funções consideradas mais importantes pela organização, conforme é possível depreender do trecho que se segue, extraído de um dos pesquisados.

“Nós fazemos análise de benchmarking, junto a clientes que compram produtos nossos e de nossos maiores concorrentes. Daí nós caracterizamos-os pela produtividade e pela operacionalidade. A matriz possui também os dados dos concorrentes e nos passam. Nós acompanhamos o desenvolvimento dos concorrentes e de que forma eles estão chegando perto da gente. Buscamos sempre o entendimento de como eles estão atuando”. (Entrevistado D).

Parece haver uma ligação de complementaridade entre a pressuposição de continuidade e o pensamento estratégico por indução, onde um elemento fortaleceria o outro, isto tudo vinculado a formas tradicionais de abordar os problemas de mercado. Os métodos tradicionais fortalecem essa ligação, revelando uma lógica de crescimento pela continuidade, amparada pela avaliação de posicionamento competitivo que parte de critérios objetivos de como se posicionar estrategicamente.

“O que se usa hoje são os métodos tradicionais. Quais são os métodos tradicionais que a empresa usa. Participação de mercado, lucratividade, avaliação dos principais competidores, como eles estão se colocando. São ferramentas muito conhecidas e usadas por quase todas as empresas. Esses são os métodos usados na primeira instância. E que serve de base para se trabalhar o resto.” (Entrevistado A).

A análise tem como referencial a atividade competitiva que parte de informações e conhecimentos junto aos clientes e também vinculada a critérios de desempenho que é avaliado tendo como plano de fundo ou modelo de referência à atuação da concorrência. As restrições e a

coerência desse modo de pensar, remetem a já citada rigidez do modelo de Porter por condicionar as mesmas reflexões quando da confrontação frente aos problemas de mercado.

“Muito dessa análise é feita com base das informações dos clientes. O cliente acaba sendo esse elo entre a concorrência e nós. E aí existem critérios de diferenciação. Alguns clientes consideram preço. Outros consideram produtividade, onde a venda técnica é fundamental. Quando se tratando de preço a venda é estritamente focada”. (Entrevistado D).

4.1.2 Gestão Estratégica

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Voltada para atender mudanças no mercado mas que se mantém numa determinada direção em função da proposição de valor relativa ao cliente.	De difícil execução face às mudanças no mercado e a presença de entrantes que trazer alterações na percepção dos clientes.	Vinculada a processos de descontinuidade na proposição de valor.

Na quase totalidade das informações analisadas o ponto de partida para a gestão estratégica era projetar o crescimento da organização a partir de um processo formalizado. Muitas vezes envolvia o desenvolvimento de um *business plan*, que acabava por abordar os diferentes aspectos do modelo de negócio e o desenvolvimento deste rumo à perspectiva de crescimento em termos de *market share*.

[...] Cada gestor elabora um business Plan. Este business Plan aborda a gestão da empresa como um todo. Onde a gente divide em gestão de negócio, sistema de qualidade, área comercial, desenvolvimento de processos, área de materiais, área de produção, qualidade de produto, manutenção, TI voltados para sistemas informatizados e a parte de gestão de pessoas. Esse Business Plan tem esses tópicos e é elaborado para cada filial. Cada filial tem o conhecimento do potencial do mercado. Tem conhecimento das necessidades, das carências. E em cima dessas necessidades, dessas carências se elabora esse Business Plan. Que é feito pro ano corrente e pro biênio posterior. Com metas pra cada um desses processos, onde a gente traça uma expectativa de crescimento pra cada um dos tópicos elencados. (Entrevistado C).

Conforme foi salientado por autores que tratam os diferentes aspectos que pode assumir a inovação do valor, tais como tecnologia disruptiva, inovação transformacional e mesmo inovação do valor, estratégias que buscam crescimento tendem a ignorar mercados emergentes, por estes não possibilitarem sustentação de estratégias adaptadas ao crescimento de organizações de grande porte estabelecidas. Paradoxalmente a grande maioria das inovações citadas acima vem desse tipo de experimentação, pois possibilita que os processos sejam adequados na medida que a descoberta valorativa é traduzida por novos direcionamentos de caráter imprevisível por parte da empresa, que mobiliza mudanças valorativas de difícil previsão junto ao cliente. No entanto boa parte do pensamento baseia-se em critérios de crescimento e expansão, que comprometem a estrutura de funcionamento que remete a lógica da mudança concernente a novas proposições de valor.

“Existem tópicos dentro da gestão de negócio, sobre a parte de investimento. Precisa saber quando você vai ter um retorno. Isto é analisada de forma específica para aquela empresa [filial] e aí é dado o aval se aquele business plan vai correr como projetado ou se vai ter alguma modificação, feito o ajuste necessário e daí sai à estratégia pro ano corrente e possivelmente pros próximos dois anos”. (Entrevistado C).

As expectativas são traduzidas por números que representam as preocupações, expectativas e os valores dos gestores e que impulsionam o desenvolvimento da estratégia. Isto parece estar implícito nas afirmações abaixo, onde há a vinculação entre os problemas organizacionais e a complexidade em trabalhar com juízo de valores em face de problemas novos e emergentes.

“Dentro dessa lógica os problemas acabam sendo os alavancadores. Como você vai fazer o aprendizado? Não têm um livro. Também não dá pra pegar alguém do mercado que conheça a solução, que a trabalhou em uma outra empresa e que tente trazer para sua empresa e resolver este problema. Isso também a gente aprendeu. A pessoa que vêm de fora não tem a cultura. Não conhece os procedimentos internos e ela enfrenta uma barreira enorme até no que se refere ao relacionamento interno. Ai você começa a mexer no staff e começa a perceber uma impedância tão grande que começa a boicotar direta ou indiretamente os trabalhos. E aí ao invés de você ter resultados, você tem problemas maiores ainda”. (Entrevistado A).

As empresas ganhariam considerável vantagem competitiva se tivessem condições de lançar continuamente produtos inovadores compatíveis com as expectativas e exigências dos clientes. A inovação do valor atende de forma diferenciada as expectativas dos clientes, a partir de mudanças

ou saltos valorativos, mas também poderia recriar as expectativas existentes, gerando uma amplitude maior para o pensamento estratégico. A partir das observações verificadas pela maioria dos executivos, caberia um estudo aprofundado de como estas se inserem na perspectivas assumidas e no posicionamento e ações efetivadas no processo de desenvolvimento e criação do pensamento estratégico.

De uma forma geral pode-se inferir que a estratégia vincula-se a resultados financeiros que vislumbradas num dado momento, tende a condicionar a organização para inovações do tipo incremental que melhor traduz a necessidade de minimizar riscos, aumentar a participação de mercado com intuito de ter o processo sob controle.

Esta forma de conceber a estratégia sob o ponto de vista da análise metodológica, tende a reduzir a complexidade e variedade do pensamento em estágios pré-conceituais que desencadearia um processo caótico de criação de valores e procedimentos, trazendo divergência em relação aos padrões adotados pela perspectiva dos *stakeholders* e *shareholders*, que consideram a rigidez e a estrutura formalizadora da estratégia como atributos de reconhecida validade:

“Nossa estratégia é rígida. Nós temos controles bastante agressivos sempre baseados em números. Sempre baseada no lado financeiro, no faturamento e nos custos. Sempre. Qualquer executivo pensa nisso. Quando alguns dos controles estão perdendo o budge da estratégia que nós tínhamos lançado, nós tomamos posições específicas para a correção. A estratégia é bem pontual, por que se foge algum número do controle, nós iremos atacar aquele ponto em questão”. (Entrevistado D).

Outra consequência percebida pela vinculação da estratégia a perspectiva financeira, também consequência da questão da heurística ligada ao foco da estratégia (diminuição de custo, diferenciação estratégica) é focar as partes finalistas do processo, ou seja, buscar formular a estratégia em termos de suas consequências, que de um modo geral leva a embutir restrições de ordem epistemológica (quadro de referência, problemática de formulação e emergência de problemas) como parte integrante deste tipo de método.

Esta definição tangível de valor baseia o pensamento entre duas dimensões. A estratégia baseada no aumento de produtividade, relativa a melhoria da estrutura de custos e no aumento da utilização dos ativos; e na estratégia de crescimento, relativo a expansão de oportunidades de receitas e aumento de valor junto ao cliente. Ambas são focadas no maior aproveitamento das oportunidades de receita existentes, levando a considerar os clientes existentes ou os clientes que

surgirão a partir do desenvolvimento e aprimoramento da curva estratégica existente - o centro do pensamento estratégico.

Isto leva a organização a se desenvolver em torno a uma convergência entre pensamento e ação, que se reforçam mutuamente, ignorando ou rejeitando, em sua origem, pensamentos divergentes que venham a transfigurar a ordem estabelecida ou os valores estabelecidos.

No início o sistema da qualidade era voltado para a qualidade do produto. Preocupava-se com os processos de fabricação, aquilo que a empresa produzia e aquilo que o cliente recebia em termos do que era um produto de qualidade. Os sistemas de qualidade do mercado produtivo assim eram direcionados. Existem normas que unificam, e a empresa está sendo direcionada nesse sentido, todas as características das outras normas, só que com foco na gestão de negócios. Ou seja, a qualidade do produto tem que dar retorno financeiro à empresa. Hoje não se olha meramente na qualidade do produto. É uma norma voltada para a gestão de negócio em que você se obriga a fazer uma análise de risco. Você tem de fazer uma análise de risco no mercado. (Entrevistado C).

A ênfase neste processo acaba por prevalecer os aspectos métricos em detrimento dos aspectos capacitadores podendo gerar uma inconsistência entre o que é planejado e o processo de aprendizado e de criação, mais ligados ao desenvolvimento humano. Também se infere que estratégias criadas tendo as questões métricas como preocupação central, terão necessariamente um repertório menor de possibilidades, dada a mesma estrutura valorativa e epistemológica que tende a obter mais, considerando os mesmos pressupostos competitivos, impedindo novas combinações de processos organizacionais e interorganizacionais, que não seriam postos em prática por considerar que como princípio não geram valor para o modelo de negócio adotado.

Como já referido existe um consenso quanto a uma visão linear do desenvolvimento da estratégia. Esta aprimoraria a proposição de valor apenas de forma ascendente. Desta forma cria-se, um sistema que visa agregar valor em escala de incremento global, como se as novas combinações dos meios produtivos resultante da destruição criativa, apenas acrescentasse maior incremento na escala valorativa.

É desta forma que a organização concebe o arranjo sistêmico entre processos que visam acrescentar mais valor. O alinhamento destes com a estratégia reforça esta impressão, gerando a percepção generalizada que os ativos intangíveis necessitariam de um processo de gestão, via gestão do conhecimento, para manter um conjunto de valores em ascensão, que são consolidados pela execução da estratégia. Todo o espectro de análise da ação corporativa no mercado, teria

este objetivo, em que a estratégia dá a linha de execução e os ativos intangíveis à sustentação da mesma.

Estes processos visam a descrição da lógica competitiva, não a sua criação ou inovação. A sequência pelo qual tal ligação se dá, parte do desdobramento dos objetivos em indicadores e metas, que obedecem a uma coerência lógica, reforçada pela possibilidade de exercer controle no modelo mercadológico. fazendo com que a proposição de valor, consolide um modelo amplo de atuação empresarial.

“Quando vêm algo abrupto, tem que ter uma decisão pontual, focada para não deixar cair os números. Mas não é fácil tomar uma decisão antecipada, sem saber que isso vai acontecer. Nós geramos diversos cenários quando vamos tomar uma decisão estratégica. Cenários que a gente divisa o que vai acontecer, cenário para um empreendimento maior, cenário ruim e o even break point. São criados quatro cenários, na geração da estratégia. A estratégia traçada para os próximos três anos é bem coerente. Não estamos prevendo nenhuma forma abrupta, rompante do nosso negócio”. (Entrevistado D).

Tais práticas gerariam problemas não intencionados, por apoiar-se em critérios lançados a priori, em grande parte ancorados nos aspectos de maximização de atributos financeiros, que de forma não intencional influenciariam outros valores emergentes de natureza epistemológica, como a incompatibilidade gerada entre as metas traçadas (valores explicitados em um discurso avaliativo) e os valores possíveis dentro de um sistema de atuação consolidado dentro da possibilidade de geração de propostas de valor contidas numa rede de valor e na estrutura mercadológica.

“Você tem que olhar muito bem qual é o foco do seu negócio. Se o seu foco é puramente rentabilidade, sem se importar com que acontece para baixo, você pode ter uma ruptura de tal ordem, que você leva muitos e muitos anos para recompor”. (Entrevistado E)

Os ativos intangíveis são tidos como recursos organizacionais. Desta forma deveria então ser alocado segundo um plano estratégico, em que aqueles devem dar sua cota na sustentação do valor. Portanto a partir desta visão, de alocação estratégica, não se vislumbra que os chamados "ativos intangíveis" não só podem apoiar o desenvolvimento da estratégia, mas que a partir das características dinâmicas e autônomas, seriam as próprias fontes da inovação na estratégia. De uma forma geral os ativos intangíveis, portanto, são "puxados" pela estratégia.

4.1.3 Gestão Operacional

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Busca concretizar resultados que partem de um conjunto de critérios vinculados a maximização da proposição de valor que se refere ao mercado.	Torna difícil a execução de mudanças na estrutura organizacional face ao nível de complicação das soluções empreendidas.	Processo que deve ser estabelecido a partir de estruturas abertas de gestão, dada a dificuldade de antecipar mudanças na proposição de valor.

Processos internos eficazes e alinhados determinam como se sustenta valor frente à competição. A gestão operacional está diretamente ligada a natureza evolutiva da Curva-S de aprendizagem e é normalmente vista como um processo de um único estágio, onde o alinhamento da estratégia visa a aumentar o desempenho, alcançando patamares mais elevados de valor. Esta também dá origem a estratégias de diferenciação, onde alguns atributos críticos da cadeia de valor são desenvolvidos e aprimorados de forma a não possibilitar que competidores presentes em mercados de massa possam conseguir alcançar o nível de prestação de serviço e de desempenho de produto.

Dada a esta preocupação central de desenvolver ao máximo a curva de aprendizagem que remete ao problema presente em que se desenvolve a base da estratégia, é possível identificar um pressuposto oculto de que a gestão organizacional baseia-se sobretudo na continuidade, onde as estruturas são construídas para que a organização permaneça operando de forma eficiente.

Isto poderá levar a um processo cíclico de auto-justificação de crenças dentro da organização, levando a uma estagnação nas bases de avaliação nos cursos de ação empreendidos, tendo como referencia os resultados obtidos em estágios anteriores da mesma curva de aprendizagem e que agora não são identificados pelo viés competitivo que a estrutura mercadológica assume junto ao modelo de negócio, que por sua vez está atrelado ao modelo de operação, juntamente com todas restrições aceitas.

“Nossa empresa não visualiza mudanças no modelo de negócio, pois ela é muito específica. Nosso negócio não pode mudar, não tem como mudar o approach, por que são muitos investimentos feitos pela empresa. O que muda na

realidade são os produtos. Nós concebemos mudanças nos produtos, mas não no negócio. Eu preciso trabalhar junto aos clientes. Não tem como mudarmos o nosso negócio hoje, seria uma quebra de paradigma muito grande. Tudo é muito técnico, muito específico. As perguntas são muito claras e os investimentos muitos pesados, envolvendo 2 a 3 anos e alguns milhões. Na hora de fazer os números, de fazer as contas, mostrar o custo operacional, os quesitos referentes a produtividade, não há saída”. (Entrevistado D)

A necessidade de gerar resultados em curto prazo, cria uma seqüência, que direciona a ação organização em direção ao aprimoramento dos processos, pois estes criam uma visível diminuição de custos e melhorias mensuráveis. Neste escopo a inovação surgirá dentro de uma perspectiva de aprimoramento, ou seja inovação e re-concepção de processos, pois traduzirá a expectativa e a resposta dos executivos as mudanças mercadológicas.

[...] você tem que demonstrar muito para suportar as pressões que acontecem no mercado local, por parte da sua direção, da sua chefia e demonstrar que aquilo que você está falando é uma realidade e comprovar, mais que demonstrar é você comprovar isso com fatos que acontecem no dia a dia. (Entrevistado E).

A necessidade de comprovação de fatos é uma referência a necessidade de justificar as mudanças a partir de uma experiência comum vivenciada e passível de verificação, mostrando que por trás deste acordo, existe uma ampla aceitação no modelo pelo qual a mudança deve seguir seu curso, revelando um dos traços que sustenta a confiança na “racionalidade” com que as empresas parecem operar.

A clareza e a objetividade são premiadas, e devem ser estudadas como um dos pólos alavancadores pelos quais os profissionais devem seguir. As fases que permeiam a sustentação da complexidade, a partir da incitação da complexidade no pensamento, que pode ser catalisada por uma inteligência que a suscite, é rejeitada na sua base formadora, podendo com isto estar se eliminando possíveis saltos valorativos via abdução .

“Todos os processos contidos no business plan, eles isoladamente tem que gerar lucros, tem que gerar benefícios isoladamente, na organização e para o seu cliente na ponta. Qualquer tipo de lucro que você tenha, qualquer tipo de benefício que você possa imaginar, você tem que gerar. A qualidade de produtos tem que se reverter de certa forma em lucros para dentro da empresa. Desde lucro financeiro, seja em lucro de tecnologia ou seja em lucro de expansão da empresa, ou seja em lucro pro seu cliente final. Os processos têm que gerar algum tipo de benefício, algum tipo de lucro”. (Entrevistado C).

4.1.4 Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação Tecnológica

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Permite a manutenção da vantagem competitiva. Foca no solucionamento de questões referente a um conjunto de atributos relacionados aos clientes alvos. Normalmente vinculada a produtos.	Gera dificuldades devido ao grau de complicação inerente aos projetos que visam fazer frente à ação concorrencial e a mudanças mercadológicas.	Deve servir como meio para Inovação do Valor partindo da concepção de rearranjo sistêmico nos processos após a concretização desta.

A inovação está sempre atrelada ao desenvolvimento da tecnologia ou ao investimento em Pesquisa e Desenvolvimento. Pode-se considerar está prática como pertencente a uma regra seguida pela quase totalidade das empresas pesquisadas. A inovação passa a ser ancorada pela tecnologia, pois é o substrato de produtos e com isso permite, ao mesmo tempo inovação e controle, algo muito valorizado por parte dos entrevistados.

A concorrência hoje é mundial. Concorremos com os principais fabricantes europeus na nossa linha. E todos eles investem em tecnologia, investem em desenvolvimento, em mercados. (Entrevistado C)

Ou de outra maneira

“São extremamente correlacionadas (inovação e tecnologia). O tipo de produto que nós trabalhamos de alta tecnologia, necessita de inovação para sobrevivência. E para que nós possamos colocar este produto no mercado, o cliente quer ver nossas inovações”. (Entrevistado D).

No entanto, pelos motivos descritos acima, a tecnologia poderia gerar excessos de funcionalidades, que vem trazer distanciamento naquilo que pode fornecer valor superior ao seguido pela concorrência. No caso da inovação do valor tem-se uma dificuldade maior pois os valores a partir do qual os produtos ou serviços serão avaliados partem de atributos que via de regra são desligados às condições mercadológicas estabelecidas.

“Uma das coisas já constatadas, e que já foi um problema, é quando você sai muito cedo na tecnologia ou na solução, ou ela não é bem vendida, ou não é bem compreendida, a necessidade ainda não está bem clara na cabeça do cliente, você tem um problema na mão. Ao invés de ter uma solução você tem um problema. Isso aconteceu várias vezes conosco, nós tínhamos uma solução, estava à frente de seu tempo, mas tivemos que aguardar três ou quatro anos para começar a usar. A percepção do cliente não tinha amadurecido a este ponto. Isso não é muito comum mas acontece. E aí vem um monte de críticas. Será que você fez muito cedo, será que você gastou muito dinheiro cedo”. (Entrevistado A).

Em grande parte isto é devido ao foco em soluções que visam atender aos clientes, mas que sugere um compromisso em manter-se dentro de uma curva competitiva, levando a uma dificuldade em redefinir problemas pertinentes aos clientes.

Como resultado tem-se uma prolongação nas estratégias que envolvem agregação tecnológica, mas que também podem estar inseridas num esquema de continuidade. A inovação do valor, por não estar atrelada necessariamente à inovação tecnológica, acaba, em muitos casos, minimizando o risco envolvido entre a gestão do processo de inovação e a adequação dos aspectos tecnológicos, que são de difícil operacionalização no mercado, gerando riscos maiores, apesar do contexto problemático ser de apreciação geral.

“Muitas vezes você é boicotado pelos seus competidores no seguinte aspecto: Eles percebem que essa tecnologia traz um caminho importante, é a tendência, vai ser por ali, mas ele te boicota de tal maneira, ele cria tanto ruído, tentando segurar sua própria tecnologia e não deixa a outra avançar”. (Entrevistado A).

A estratégia de inserção mercadológica apreendida das entrevistas, aproxima-se da perspectiva adotada pela indústria japonesa, onde os altos custos relativos a P&D devem ser pagos nas primeiras etapas logo após o lançamento do produto e reduzidos à medida que o produto ganha mercado. Esta estratégia é contrária ao método ligado ao modelo em que se insere a inovação do valor, pois dissocia da inovação, o modelo de negócio, não operando mudanças transformacionais ou de natureza disruptiva ao mercado (por exemplo em termos de preço e desempenho simultaneamente) o que acabaria por transformar a estrutura mercadológica em favor da empresa inovadora do valor.

“A estratégia principal relacionada à pesquisa e desenvolvimento (projetos) de um modo geral é priorizado de acordo com o grau de alinhamento ou o quanto

esses projetos podem contribuir com a estratégia geral da organização. Seja tomar conta de um mercado, seja um produto novo. Os recursos são alocados dessa forma, consistindo em verificar o alinhamento com a estratégia.” (Entrevistado B).

O elemento consensual entre as empresas que disputam um mercado é a abordagem competitiva dentro de um espaço de competição. A estrutura de apoio que busca gerar plataformas de lançamento de produtos no intuito de integrar soluções que conduzam a um maior valor, normalmente evidenciando o papel de P&D, acaba por vincular as estratégias de lançamento de produtos em critérios que comportem a gestão do portfólio de *mix* produtos. Esta característica, de acordo com a abordagem da estratégia competitiva, permitiria criar-se índices de gestão no estabelecimento de projetos para o acompanhamento e detecção de falhas na integração entre gestão estratégica e P&D.

“A empresa dentro do setor em que ela atua, é uma das empresas que mais investem em P&D. Normalmente investimento em tecnologia de ponta. Com pesquisa em materiais, com pesquisa em desenvolvimento de produtos, tudo aquilo que você possa imaginar para gerar um produto novo, a empresa investe para que esse produto venha surgir. (Entrevistado E)”.

Uma possível falha de abordagem pode-se dar pela influência do desenvolvimento desligado que ocorre entre diferentes unidades das organizações, como o desmembramento entre o setor de P&D, mais vinculadas a continuidade da linha de produtos, e os setores responsáveis por desenvolver a estratégia do modelo de negócio, normalmente considerando a alta-cúpula organizacional e os profissionais de marketing. Isto se daria principalmente no que se refere às áreas que desenvolvem projetos e pesquisa tecnológica e os braços fabris situados em diferentes partes do mundo.

“Todo o trabalho envolvendo pesquisa e desenvolvimento é realizado dentro da nossa matriz. Esse trabalho começa através de um trabalho de benchmarking, onde é feita uma análise do que gira no mercado. Analisa o que está ocorrendo dentro do mercado industrial. O trabalho de benchmarking busca levantar o que acontece no mercado como um todo”. (Entrevistado D).

A forma como os profissionais acabam por abordar os problemas empresariais, induzem os mesmos a percepção parcial dos problemas. Por isso tem-se que processos envolvendo inovação, deveriam seguir um mesmo conjunto de regras aplicadas a outras áreas do processo de gestão

empresarial, e esta aplicação é vista de forma indistinta aos contextos envolvendo inovação. Na prática as abordagens se sobrepõem, e os contextos que buscariam a criação acabariam por propiciar um conjunto de explicações técnicas-pseudocientífica, que embasadas pelo emprego indiscriminado da lógica e do controle, tão pertinentes a um modelo industrial de atuação, explicaria o relativo sucesso junto a ferramentas de análise e síntese, que operam independente da estrutura epistemológica ou contextual.

“Nós temos em torno de 15 a 20 % dos funcionários dedicados a pesquisa e desenvolvimento. É como nós formamos a Core Business que traz a core competences. A partir disso, nós conseguimos levar para o cliente maior produtividade com menor custo. E é dessa forma que nós integramos a P&D ao mercado. Ou nós estamos na frente, ou nós vamos morrer. Isto está claro para nossa empresa, e está inserido nos valores de cada funcionário”. (Entrevistado D).

Disto tem-se que além da influência em ferramentas e práticas organizacionais, a tentativa de agregação de valor refletem os valores mais arraigados da organização, evidenciando a necessidade de um tratamento de base epistemológica a ser dada ao tema.

4.1.5 Cultura Organizacional

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Fonte de tensão organizacional quando da necessidade de mudanças abruptas, normalmente vinculadas a mudanças no mercado.	Pode gerar problemas relativos à identidade da organização, tensões e dificuldade no gerenciamento	Possui ampla influência em processos envolvendo inovação de valor devido a tensão entre valores sociais e valores individuais.

A cultura possui ampla implicação na tese da inovação do valor, pois implica relacionar diferentes elementos chaves da organização que estarão sendo influenciados no nível consciente e inconsciente, tais como missão, visão e valores ligados ao consenso comum de como viabilizar a estratégia.

A ruptura do sistema de valores e expectativas ou a condição que se faz necessária à emergência de novos valores, dependendo da perspectiva metodológica adotada, irá excluir de imediato certas estruturas de pensamento na medida que propiciará choques com a estratégia predominante, bem como novas tentativas serão descartadas por possuir respaldo pelo sistema definido.

Os incentivos e recursos financeiros estando atrelados as metas e ao planejamento estratégico, fará com que novas tentativas postas em prática acabarão por não se concretizar por falta de apoio e de recursos necessários, fazendo com que os projetos não passem dos estágios embrionários. Como diz um dos entrevistados “A cultura organizacional é um tema bastante abrangente, é um tema bastante polêmico em que se deve ter muito cuidado” (Entrevistado C).

De uma forma geral existe uma conscientização sobre a relação que existe entre os valores como parte integrante da cultura organizacional, mas como já referido, a abordagem que se destaca não rompe com o modelo de controle como forma de efetivar mudanças. Na realidade a mudança não é endógena. É programada e decidida em estágios anteriores, objetivando explicações de como e porquê ela deveria se processar, a partir de um processo dirigido, indicando que ela não é emergente a um processo de criação.

“Quando você tem uma experiência anterior ruim, para você mudar essa cultura organizacional dentro da empresa, para você mudar uma cultura de gestão de negócios não é fácil. Leva muito mais tempo para você reconquistar a confiança dentro de uma organização do que você implementá-la num primeiro instante. A conquista dessa mudança dentro de nossa organização, foi um choque muito grande”. (Entrevistado C).

A relação entre estrutura organizacional, que sofre influência da rede de valor na qual se insere a empresa, que propicia mudanças de caráter endógeno e a movimentação do ambiente externo, acaba por gerar um relação de complexidade, que pelas características de mútua-causalidade gera fontes potenciais de oportunidades de inovação do valor, pois ambas se influenciam, mas ao mesmo tempo, podem se auto-modificar quebrando a relação de continuidade de um construto de conhecimento.

“A dinâmica de modelo organizacional ou modelo de uma unidade de negócio fez com que uma série de fatores contribuísse para a necessidade de mudança ou não, especialmente quando você atua em mercados diferenciados com culturas bem diferentes do modelo da matriz[...] Nós temos sofrido com isso

também, [...] resguardando as características de atendimentos desses mercados bem como a forma que a organização se apresenta para esse mercado. Existe um modelo que é da organização pro ambiente, pro mercado e existe o outro que é o modelo interno da organização. Esse link entre as diversas necessidades que o mercado espera conjuntamente com a necessidade que empresa tem de se conhecer, de se organizar e fazer frente a essas necessidades de mercado gerando um modelo”. (Entrevistado B).

A cultura pode, portanto, ser uma das maiores restrições na tentativa de criar oportunidades de inovação do valor, por gerar dinâmicas incompatíveis entre a dimensão que envolve os valores que sustentam os processos do presente (de cunho social), e a dinâmica que irá operar junto aos valores individuais, que abrirá oportunidade para o rompimento, mas que trará embasamento para o surgimento de um novo referencial (mais aberto à criação).

“Você também começa a ter problemas na base. Ou você faz, então, mudanças radicais ou troca gente como muitas empresas fazem, faz um processo violento de troca de pessoal. Mas você também acaba perdendo cultura, perde conhecimento e você perde uma coisa muito importante na rede de valor, que são os conhecimentos tácitos. A percepção tácita e os elos de confiança. Por que nem tudo está no papel. A rede vai estar sustentada pela credibilidade, se você quebra isso em um determinado momento, para você reconstruir isso se torna algo muito difícil”. (Entrevistado A).

4.1.6 Rede de Valor

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Passível de controle a partir de processos de gestão direta.	Fonte de mudanças no relacionamento dos stakeholders.	Influência as possíveis ações empreendidas por condicionar o contexto pelo qual a solução de um problema é identificada.

O conceito de rede de valor desenvolvido, assume importância fundamental para o entendimento dos processos de desenvolvimento e formulação de estratégias, já que, influenciado pelo contexto de competição e a maneira como os problemas são interpretados e atacados. Trata-se da influência que o entorno, que envolve o contexto decisional, a movimentação no ambiente competitivo, reflete no padrão de alocação de recursos pelos quais a empresa pretende responder

e se posicionar perante a concorrência. Também relaciona o próprio componente de crença e de representatividade que remete a identidade de uma empresa mostrando os possíveis laços firmados entre os stakeholders e shareholders dentro de uma rede valorativa.

“ Esse é um negócio muito interessante. [...] Dentro desta perspectiva você precisa identificar quem vale a pena apostar. [...] Você têm que olhar o seu negócio e olhar permanentemente a cadeia de valor para ver como que ela está estruturada”. (Entrevistado A).

A rede de valor irá trazer implicações no modelo de negócio adotado pela empresa. Isto por quê o modelo de negócio e a identidade da organização, se relacionam de forma a validar o modelo de gestão pelo qual ela busca se desenvolver, naquilo que ela considera ser o seu foco de atuação mercadológica, criando nesse processo um conteúdo explicativo que contém as linhas de pensamento que converge para a solução dos problemas, permitindo o funcionamento e a identificação de variáveis passíveis de controle.

“ Antigamente as áreas técnicas ou de engenharia definiam os produtos que você deveria ter e o peso maior relativo às decisões estava com eles e muito pouco com o pessoal de compras e suprimentos. O pessoal de compras era envolvido apenas para fazer a finalização do processo. A definição acontecia estágios antes. O que aconteceu no meio do caminho, houve a concentração do processo de purchase num departamento só, tendo total independência para atuar. O teu modelo de negócio que basicamente era orientado para um aspecto técnico, a partir de uma alta estrutura de engenharia para sustentar o desenvolvimento para o cliente, passa então, a partir daí, a ser um modelo comercial, sem esquecer o aspecto técnico, porque você também têm que dar todos os subsídios técnicos. Você têm, que agradar o pessoal de compras que só enxerga preços e condições. Então o seu modelo de negócio é diferente, e aí as estruturas e as interfaces que estão diante dos clientes também muda. A metodologia também muda. O perfil da pessoa que vai negociar também muda. Os meios de troca de informações também mudam. Existe realmente uma ruptura muito grande. (Entrevistado A).

A rede de valor, quando entendida dentro da lógica estabelecida pela inovação do valor, propicia uma mudança de pensamento no que tange o papel da concorrência. Em alguns momentos a concorrência pode contribuir, alicerçando possibilidades de gerar oportunidades a partir de

alianças complementares que por sua vez não podem ser vislumbradas quando da adoção de modelos de atuação estratégicas voltadas para competitividade.

“Talvez para algumas pessoas seja difícil compreender esse conceito [de rede de valor]. Basicamente funciona como uma parceria. Têm que se criar uma parceria, e essa parceria, tem que existir dentro desse circuito como um todo. É uma parceria em que todos têm que se esforçar para que todos tenham uma sobrevivência. [...] Existe um trabalho de parceria entre os concorrentes. O concorrente hoje, não é mais visto como aquele concorrente que chegou no mercado para acabar com sua empresa”. (Entrevistado C).

Grande parte dos processos envolvendo alianças estratégicas visa, entretanto, preencher lacunas, quando da constatação de que recursos próprios alavancados não serão suficientes para concretizar determinada estratégia ou quando a estrutura atual não dará conta de satisfazer as expectativas almejadas.

O processo de aliança estratégica não é referenciado como fonte catalisadora para se gerar potenciais mudanças rumo a destruição criativa num setor, e que muitas vezes podem ser iniciadas à margem deste setor considerado. Esta prática é considerado como uma forma complementar para reforçar e desenvolver a atual estratégia em curso, sempre considerando os recursos a serem agregados (competências, tecnologia, P&D), como sendo parcelas aditivas para maximizar o valor atual do empreendimento.

Os indicadores comumente utilizados, que se ligam aos processos internos, amarrados a partir dos objetivos que maximizam a proposição de valor, passam a direcionar os prováveis métodos utilizados pela organização, desenvolvendo conjuntamente o conhecimento para uma linha de convergência de ações e pensamentos, gerando uma rigidez quanto à possibilidade de rearranjo sistêmico de processos na rede de valor, que muitas vezes se estabelece pela inovação do valor.

“Deve-se manter uma hierarquia, sendo esta estruturada muito de acordo com o seu cliente, se ele têm uma rede diferente, você também deve se adaptar a isto”. (Entrevistado A).

A rede de valor segue às expectativas ligadas ao conhecimento da atual base de clientes, tornando a organização vulnerável a mudanças de caráter valorativo empreendidas pela inovação do valor de empresas entrantes. Como a inovação do valor, muitas vezes vêm a substituir o modelo de negócio da empresa, esta passa a ter uma maior vulnerabilidade quanto a este tipo de mudança, já

que normalmente parte-se do pressuposto de que a mudança no modelo de negócio é tida como consequência natural da evolução da percepção do cliente, sendo passível de identificação, em tempo de se gerar mudanças estruturais na organização. Parte daí a verificação de que a concepção do modelo estratégico identificado, infere que as mudanças são de caráter exógeno e parte do mercado, fazendo com que a empresa deva traduzi-las em termos de processos adaptativos de gestão.

“Dentro desta estrutura, você também tem que estabelecer, qual vai ser a interação com cada um destes níveis. E como atender as expectativas de cada um desses níveis. É necessário também hierarquizar a abordagem de toda esta estrutura. Quais são as expectativas dos Shareholders. Ele dirá que está esperando a valorização de suas ações (bolsa), a partir da melhoria dos resultados. Ou a partir de parcerias que sejam bem vistas no mercado. Que passem a valorizar o meu patrimônio. Quanto ao corpo executivo eu tenho que atendê-lo, por exemplo quanto à melhoria dos dividendos, redução de custos. Da parte de compras deve-se entrar com o melhor custo. Da parte de engenharia a solução deve ser simples, confiável, segura, testada e assim por diante. Ou com relação à parte de serviços deve-se haver experiências anteriores e assim por diante”. (Entrevistado A).

O processo que envolve o desenvolvimento da estratégia quando da consideração dos valores explicitados pelos stakeholders, destacando o peso referente às decisões que remetem as apreciações dos stockholders, leva a uma rigidez epistêmica no que se refere à geração de inovação na estratégia, pela dificuldade de se romper à estrutura paradigmática que vem a sustentar o sistema de valores dos mesmos.

A descrição do funcionamento da Curva S no mercado, onde estes referem à análise dinâmica de desempenho, evidência os problemas relativos à continuidade da Curva, quando da tentativa em progredir tendo em vista o atendimento das atuais expectativas dos atores que influenciam o processo de desenvolvimento da organização frente ao mercado, abrindo precedentes para o surgimento de estratégias convencionalistas, como iniciativas de marketing, promoções, estratégias com foco no aumento da operacionalidade (redução de custo e aumento da produtividade), que justificam a continuidade do sistema sem que se ataque o cerne do problema que permitiria alterações disruptivas na base de competição. Essa consequência gerada pela estratégia que visa inserir-se em mercados, via abordagem competitiva ou *benchmarking*, quando analisada a partir da curva de aprendizagem, tendo como foco de análise a inovação do valor,

leva a uma relação entre buscar ganhos inserindo-se num espaço competitivo que pareça promissor, acabando por gerar diminuição na lucratividade pelos efeitos relativos ao declínio da curva, somados a um maior número de entrantes que trazem consigo estratégias semelhantes.

“No passado se trabalhava com margens excelentes, cobria a garantia, cobria erros organizacionais. Erros de processos eram muitos bem cobertos pelas altas margens praticadas. Hoje não há espaço às margens são pequeníssimas. Para não dizer, que quando se trata de questões estratégicas, se pratica o zero a zero, ou em condições até negativas. Para não perder o acesso aos canais dos clientes que são considerados chaves, por assim dizer” (Entrevistado A).

A prática de tais estratégias, desligadas do entendimento da evolução da curva S de aprendizagem, conduz a baixos níveis de lucratividade pois tais estratégias, são consequência direta da tentativa de resolver problemas de competitividade com a mesma abordagem metodológica frente a um problema, tentando com isso estabelecer ganhos referentes à prática de negociação que passa a ser o foco da atuação organizacional, que é gerado aquém das oportunidades via o funcionamento pelo qual a economia empreende mudanças.

[...] Às vezes acontece coisas incríveis com a gente. Às vezes nosso concorrente concebe um dumping, que para ele é estratégico. Ele está fornecendo um preço que é inviável. Por melhor que você seja, você não consegue fazer reduções substanciais. Tem um limite físico. Os insumos, mão-de-obra que simulando o modelo de negócio do concorrente ou olhando para o seu modelo de negócio, você não sabe como que ele vai resolver aquele problema. Ou seja pela quantidade, recursos utilizados e assim por diante”. (Entrevistado A.)

A partir desta explicação, é possível estabelecer uma importante constatação ligada às empresas entrantes que perceberão oportunidades de gerar saltos valorativos, pelo não comprometimento em manter algum tipo de desempenho relativo à continuidade de um empreendimento, que traduz a rigidez gerada pelo porte da organização ou pela rigidez estratégica em responder a necessidade de crescimento, acabando, o entrante, pelo processo de tentativa e erro, dada a sua maior flexibilidade, por abrir possibilidades de inovar valor dentro de novos contextos de descoberta, desligadas da atuação competitiva da empresa sob ataque, seguindo muito de perto o processo de quebra paradigmática.

“E no entanto ele (a empresa entrante) se lança e muda toda uma configuração do mercado, e quebra os paradigmas do negócio. E quebra por que muitas vezes

você se vê obrigado a rever teu modelo de negócio, a rever a sua abordagem, o conteúdo das coisas que você está ofertando para um outro modelo”. (Entrevistado A).

Expectativas norteiam processo de desenvolvimento do conhecimento dentro da organização, criando uma aproximação com a perspectiva racionalista, mas existindo períodos de incerteza no processo de estabelecimento e avanço de um novo problema, onde a heurística positiva passa a firmar-se aos poucos, devido ao avanço conseguido a partir de sistemas explicativos comprobatórios, caberia investigar como um processo de capacitação poderia suportar esse tipo de evolução, que levanta ceticismo por parte de avaliadores que estão externos ao processo de criação e que não possibilita justificativa alicerçada em fatos conhecidos por parte dos agentes de criação.

“As tecnologias e inovações, também vão fluir dentro deste modelo. Pode parecer complexo mais é assim que funciona, a partir das expectativas de cada um dos níveis, você vai transmitindo isso para baixo e para cima. O desenvolvimento, os projetos os serviços, às pessoas, às estruturas se adaptam a este modelo”. (Entrevistado A).

4.1.7 Inteligência e Gestão de Clientes

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Busca informações vinculadas a clientes chaves. Tenta buscar conhecimentos e informações pertinentes às expectativas demandadas pelos clientes.	Gera processos de <i>trade-offs</i> , junto a estes na tentativa de maximização do valor para a organização.	A utilização de informações referentes aos clientes e a gestão dos mesmos, devem estar atreladas à concretização da inovação do valor.

Processos envolvendo inteligência nas organizações estão bastante em voga. Dentre inúmeros poder-se-ia citar a Inteligência Competitiva, também conhecida como Inteligência Empresarial ou Inteligência estratégica, que em suma envolve inúmeros processos de coleta e disseminação de informações relativas ao mercado para apoio ao processo decisório no intuito de manter a organização alerta a mudanças que venham a gerar algum tipo de perdas na estratégia organizacional em curso.

Em algumas organizações tais processos não apresentam uma sistemática formalizada vinculada a um uso contínuo de ferramentas como apoio à gestão estratégica. Estas têm como vantagens, a utilização de canais onde existam uma interação maior entre clientes, funcionários e alto staff organizacional, permitindo convivência que se converte em conteúdo empírico que trará informações direto das fontes, ou seja diretamente dos desejos e expectativas dos clientes.

“Todos os diretores vieram da área de vendas e todos trabalham escutando diretamente o cliente. Nós que estamos ligados ao mercado, levamos estas posições em reuniões quadrimestrais, chamadas market meeting. Levamos todas as informações que os nossos clientes estão pedindo para os heads das unidades de negócio. Esses heads nos escutam e repassam o conteúdo das reuniões para o pessoal de P&D, para desenvolver o requerimento que o cliente está pedindo”. (Entrevistado D).

Esta é tida como uma das atribuições fundamentais da pesquisa junto aos entrevistados, que traduziria uma preocupação de desenvolver soluções de projeto em torno de experiências vivenciadas junto aos clientes, em condições mais reais se comparadas a análises “frias” em torno de informações colhidas a partir de sistemas de inteligência.

“Nós vamos à fábrica do cliente e tentamos entender o que ele quer e a partir daí se desenvolve soluções específicas para esse cliente, que onde se visualize a possibilidade de utilizá-las em outros clientes” . (Entrevistado E).

Entretanto boa parte do que vem a ser conhecimento adquirido pela convivência, pelo desenvolvimento de novas experiências junto aos clientes, irá atender a um conjunto de expectativas e de valores vinculados a um construto que referencia as opções valorativas existentes, gerando o desenvolvimento das atuais opções estratégicas a partir de tecnologias que venha a incrementar as soluções existentes ou desenvolver mudanças substanciais na forma com que a inovação é construída, possivelmente pelo desenvolvimento conjunto de nova tecnologia, mas ainda vinculadas a um conjunto de critérios que viriam a permanecer estáveis ao longo do processo de construção.

Como já referido, investimentos em P&D seriam direcionados segundo esta mesma lógica, de forma que no final ter-se-ia estabelecido uma condição geral que reforça o desenvolvimento pela continuidade.

As informações relativas aos clientes encaixar-se-iam em algum momento no processo que envolve a inovação do valor, sendo assim poderá ocupar papel destacado, em momentos de expansão da nova curva de aprendizagem, gerando crescimento no novo mercado redefinido, mas ainda caberiam maiores investigações de como elas poderiam ser geridas, na medida que deveria contribuir em algum momento para catalisar ou embasar este tipo de processo.

A ênfase em criar proposições de valor baseadas na ótica do cliente, a partir de uma referência paradigmática, pode paradoxalmente, levar a empresa a empreender esforços na criação de soluções passíveis de identificação, onde estando claro as expectativas a serem atingidas, acabaria por voltar a atenção aos problemas de natureza complicadora (aplicação tecnológica, integração da cadeia de valor, melhorias no desenho do produto) retirando possibilidades de desenvolvimento epistemológico em meio à complexidade.

“É o processo mais complicado que existe. Ele sempre está atrelado a dinheiro. O cliente sempre busca qualidade do produto. Mas hoje o mundo briga em cima de centavos. Você pode ter o melhor produto do mundo, a melhor qualidade do mundo, mas se você não tiver preço, você não tem cliente”. (Entrevistado E).

Do ponto de vista da inteligência da complexidade esta separação epistemológica de critérios que decompõem um problema em partes menores para gerar um maior conhecimento, geraria uma impossibilidade de criação de objetos complexos de pensamento, necessários a saltos abduativos de valores, onde o desenvolvimento do conhecimento que concebe a lógica da mudança, passaria a ser direcionado para concretizar perspectivas parciais de um problema, tirando a sistemicidade necessária para a criação de contextos emergentes, amparados pela articulação do conjunto, do todo.

Neste campo a inteligência da complexidade viria quebrar a seqüência pela qual os gestores definiriam seus focos de atenção. Partindo de ligações entre o complexo de pensamento e de construção do conhecimento e nas maneiras não convencionais de condução no processo de emergência da proposição de valor, pelo entendimento de que os construtos de conhecimento não estariam imediatamente “à mão”, que poderia estar possibilidades de desenvolvimento, pois os processos relativos à análise da estratégia, pela necessidade de clarificação dos elementos, levariam a uma abordagem estruturada em torno de processos de indução.

“Um dos instrumentos muito forte do nosso desenvolvimento é ouvir o cliente. Ou seja, a nossa venda não é simplesmente uma venda. Nós buscamos sempre

que possível entrar na organização do cliente, tentando entender a dificuldade dele. [...] Àquele que visualiza necessidades novas. Existem aqueles que estão a um passo atrás, e que nós fazemos o papel de injetar novas filosofias dentro desses clientes. E têm aqueles que são responsáveis pelo nosso desenvolvimento, ou seja, em cima das necessidades específicas destes clientes, sendo que nem todos têm essa visão de melhoria contínua de processos, de melhoria de produtividade, e é esse que nos trazem subsídios para o desenvolvimento de novos produtos”. (Entrevistado D).

As perspectivas adotadas, a exemplo de se vincular critérios financeiros junto a uma perspectiva que parte das necessidades demandadas pelos clientes, induziriam a uma percepção de caráter utilitarista do conhecimento, gerando um processo de mobilização dos ativos intangíveis necessários para atingir determinados patamares traçados conjuntamente com o planejamento da estratégia, impulsionando-os. Portanto ter-se-ia um continuísmo da estratégia, mas que se apóia em fatores intangíveis, modificando os elementos tradicionais de análise (bens tangíveis) mas que acabaria por respeitar uma mesma lógica na abordagem destes problemas.

Portanto possibilidades envolvendo inovação do valor acabariam sendo inviabilizadas quando da consecução de etapas ligadas a um método que busque um processo baseado no aperfeiçoamento, levando de forma conjugada às perspectivas trazidas pela tentativa de estabelecer conseqüências econômicas relativas a aumento de lucratividade e no aumento de valor.

Quando tudo vai bem culmina no desenvolvimento de novas patentes, novos produtos e etc. Sempre focando também, um aspecto mais global, ou seja, sempre que eu tiver que investir muito para satisfazer uma necessidade de um específico cliente, onde não se visualiza a possibilidade de que isso possa ser colocado no mercado também para outros clientes, pagando esse investimento com a perspectiva de outras vendas, esse projeto não é realizado, ou se tenta discutir com o cliente atingir a sua necessidade com algo que nós já tenhamos desenvolvido e que ele não tenha conhecimento. (Entrevistado B).

Quando da consideração da prioridade dos critérios financeiros como crivos necessários para estabelecimento de viabilidades de investimento em soluções para atender algumas demandas identificadas junto ao cliente, outra questão levantada, embora aparentemente contrária às considerações anteriores, seria a de deixar a perspectiva do cliente desligada do processo de inovação do valor, sendo tal prática bastante comum quando da priorização das decisões relativas aos projetos pela perspectiva do cliente. Esta não poderia ser vista de forma dissociada das mudanças que, desenvolvidas, evoluiriam até o ponto de mostrarem-se disruptivas. O mercado

carregaria consigo o conhecimento de fundo pelas quais as iniciativas são avaliadas, vinculando-as de maneira amálgama e complexa aos problemas e aos valores relativos aos clientes.

Existem produtos totalmente novos em que se avalia a possibilidade possa ter um bom mercado ou não. Ou se o cliente está disponível a pagar aquele desenvolvimento também, caso seja mais específico”. (Entrevistado B).

Como boa parte do pensamento da organização volta-se para os clientes, tem-se em mente que estes venham a controlar o que pode ser feito e o que não pode ser feito em termos de atuação mercadológica. A liberdade de ação das empresas está limitada a satisfazer as necessidades de entidades externas (clientes e investidores, principalmente), que proporcionam os recursos de que as empresas necessitam para sobreviver.

Como se refere um dos entrevistados

”A regra do jogo antigamente você fazia custo de produção mais custo de comercialização mais margem é igual a preço de mercado. Agora essa equação inverteu. O preço de mercado menos margem menos custo de comercialização é igual a custo de produção. Isso é inevitável hoje. Até pela forma como os clientes hoje agem, acabando por empurrar o preço deles, tornando o preço de mercado. Como você resolve isso. Você tem que em determinado instante, medir os riscos desse jogo, que afeta as margens e afeta os cursos de comercialização”. (Entrevistado A).

Em grande parte esta percepção tende a justapor-se aos caminhos possíveis e prováveis pelo qual a estratégia deveria atravessar, onde os objetos se vincula a uma estrutura alicerçada pelo conjunto de valores e processos vigentes, já que o mercado teria força de eliminar tentativas desligadas do “poder das pessoas e dos processos com enfoque no cliente”. Dentro de uma visão estática de desenvolvimento da economia, tal argumento teria validade já que as estruturas que sustentam o fluxo circulatório de riquezas, ano após ano, trariam mudanças apenas no sentido de incrementar as atividades, fazendo com que os recursos e, portanto, os métodos de desenvolvimento de conhecimento a eles se subordinem, onde “as forças de fora da organização, melhor do que os gerentes dentro dela, [...] ditam o curso da empresa”. Mas ao contrário, utilizando-se uma abordagem em que novos métodos empreenderiam destruição criativa, e portanto ruptura com os recursos hora em voga, estes permitiriam a organização, partindo de uma perspectiva de atuação endógena, quebrar a sua rede valorativa e portanto a dependência de

recursos e de julgamentos por parte dos clientes, que neste momento fora modificado em sua estrutura sistemática, levada a efeito de articulação e transformação.

4.1.8 Proposição de Valor

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Tem como pressuposto a continuidade e a manutenção de um sistema de valores.	Deve ser clara e objetiva para permitir avaliação entre ações e objetivos.	Pode ser redefinida pela modificação de parte dos elementos que a constitui ou na sua totalidade.

Uma das preocupações do presente trabalho é o de alicerçar a noção que envolve a proposição de valor em bases epistemológicas. Disso têm-se a necessidade de balizar os estudos representando da forma mais válida possível uma interpretação que apresente valia, graus de explicação e sentido para as ações organizacionais.

“Isso é muito variável. Depende muito da atitude das pessoas. Não somente do modelo em si. Qualquer organização funciona desde que as pessoas que estejam lá dentro entendam por quê estão ali e que atitude elas devem ter”. (Entrevistado A).

A existência de um *[gap]* entre valores manifestados e valores articulados deve ser tomado como uma das preocupações centrais quanto ao estudo do método envolvendo inovação do valor. Isto por que o método estando orientado para uma das dimensões em detrimento da outra, irá gerar um esquema artificial de representação, de difícil constatação, pela possibilidade de tratamento e justificação a partir de explicações convencionalistas quando da apresentação dos resultados. Outras dificuldades existentes referem-se às aspirações de um indivíduo em contraste com valores sociais, pelo qual gera distorções no caráter pelo qual ele interpreta um problema devido à natureza contextual que varia de acordo com o ambiente e objetivo apresentado.

A preocupação está presente na passagem abaixo, extraída de um trecho de uma das entrevistas.

“Este é um tema muito discutível. A proposição de valor tem que agregar valor para todos os stakeholders. Stakeholders, significa todos os atores no geral que estão dentro do seu jogo. No geral se faz proposição de valor para seu cliente. Não, não é só para seu cliente. Deve ser feito para seus funcionários, também para o meio-ambiente, para a sociedade, comunidade. Tudo deve estar envolvido. Você não pode fazer uma composição de valor focando somente um

lado. Se fizer isto você está fragilizado. Sempre estará fragilizado. Você deve coadunar com os princípios da organização, com o que você espera de cada um, e como estas pessoas se adaptam”. (Entrevistado A).

Partindo da concepção, bastante presente nos discursos dos entrevistados, de que a organização deve perdurar e existir a partir de estruturas valorativas que se mantêm estáveis ao longo do tempo, abre-se uma oportunidade para a crítica sobre a possibilidade de esta forma de proceder estar baseada na adoção de parâmetros críticos que tendem a evoluir a partir de incrementos aditivos de valor sobre a mesma base de critérios, obtidos pelo desdobramento e execução de atividades em face da estratégia estabelecida dada as necessidades atuais de todos os stakeholders. Ou seja, são considerados os aspectos relativos à concretização dessas atividades, desligadas do processo criativo, onde os novos parâmetros possibilitariam a recriação do modelo de competição a ser seguido, e com isso desafiando a lógica competitiva estabelecida.

Esta concepção, relatada pela passagem abaixo de um dos entrevistados, partilha da definição de conhecimento difundida por “crença verdadeira e justificada”, onde as ações e portanto o conhecimento seria desenvolvido plenamente na medida que os atributos inovadores fossem sustentados pelo comprometimento gerado pela sua “verdade e justificação”.

Estamos falando em termos de coerência entre comportamentos e atitudes. Essa coerência não inibe a criatividade. Coerência é uma coisa criatividade é outra. Coerência não é regra. São princípios. Coerência significa ter um comportamento e uma atitude perante as pessoas que sejam compreendidas, que tanto numa situação como na outra ela se mantenha dentro de uma linha básica. Aí ela é bem compreendida. É o exemplo. Como que estas pessoas se comportarão dentro de uma situação e de outra. E quando você não pratica isso, você é altamente questionado, pode levar as pessoas à frustração, a questionar o que você está fazendo, e você perde o respeito, a credibilidade. (Entrevistado A).

A visualização desta nova proposição inovadora muitas vezes se daria em processos de desenvolvimento de conhecimento pautados pela ausência de clareza e objetividade e também dentro de características que trariam irresoluções lógicas. Quando se trata de processos envolvendo a destruição criativa de um espaço competitivo, em que existe um nível aprofundado de alteração na paisagem competitiva, não é possível estabelecer com certeza como se dará o desenvolvimento da proposição de valor. Esta estará atrelada ao conhecimento de base empírica,

testada junto ao mercado, ligada a processos de adaptação e recriação simultâneos que seriam descobertos no momento que fossem postos em prática.

[...] a proposição de valor que nós levamos ao cliente é como ele pode aumentar a sua produtividade a partir da utilização de nosso produto. Nossa aproximação ao cliente é muito clara. (Entrevistado C).

Partindo deste pressuposto, onde a proposição de valor se confunde com a descrição de um modelo de atuação que serve de base para a prescrição metodológica, a estratégia de uma organização consistiria, em sua totalidade, na seleção de um conjunto de alternativas (envolvendo proposições de valor), bastando portanto, selecionar dentre àquelas consideradas (descritas), a que trará uma maximização no valor. Descarta-se, portanto, a hipótese de que o processo de desenvolvimento da estratégia poderá levar a criação de uma nova proposta de valor ou a possibilidade de que esta venha a emergir durante o processo.

A inovação do valor, conjeturasse, poderá ser criada a partir da reformulação da proposição de valor, que não viria à luz pela influência da matriz competitiva, que funcionaria como parte de um processo gerador de uma epistemologia que carrega consigo uma heurística própria, influenciando nos caminhos possíveis pelo qual o pensamento estratégico se irá guiar, descartando conseqüentemente outros caminhos tidos como incompatíveis.

“Existe a avaliação de que deva existir um potencial futuro. Eventualmente se esse potencial é bem dimensionado, e bem claro, normalmente a organização acaba bancando o desenvolvimento para aquele cliente.” (Entrevistado B.)

4.1.9 Fidelização

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Fator crítico que permite a organização crescer em termos de faturamento e lucratividade.	De difícil execução quando do distanciamento da base de valores que compõem a cultura de uma organização.	Em alguns momentos irá contra a lógica da inovação do valor por perpetrar continuísmo na proposição de valor.

A *retenção* de clientes é considerada como uma das fontes principais pela qual a empresa se empenha em busca de aumento de lucratividade. Indica que esta conseguiria atingir o cumprimento de expectativas, senão a superação, respondendo em conformidade aos valores dos clientes.

“O grande segredo hoje é como fidelizar. Com todas as incertezas e com tantas dificuldades.[...] Como que faz para fidelizar? . Aí só têm um jeito. Você tem que criar uma série de pilares de extrema importância, entre elas estariam as ferramentas de informática, software de suporte de processos. Atitudes. E atitude significa pessoas certas no lugar certo. Conhecimento. E conhecimento aqui não é só conhecimento do mercado. Conhecimento interno e conhecimento de produtos e tecnologias. E aí você têm um quarto pilar que é qual o seu processo de aprendizado. Não adianta ter ferramentas se as pessoas não estão capacitadas ou se nem gostam disto. Sem atitude você também não tem a orientação certa e acabará por não fazer nada. O conhecimento também não é trabalhado e a partir disso não se chega a lugar nenhum. O processo de aprendizado tem que ser uma constante. Você começa a desenvolver um modelo, que eu chamo de modelo de fidelização de cliente. (Entrevistado A).

Com isto boa parte do desenvolvimento do conhecimento inserido na organização, evoluiria em torno de um conjunto de restrições contidas no modelo, que pode torná-las imperceptíveis quando da adoção maciça por todas as empresas que atuam naquele setor. Isto por que todo modelo carrega consigo uma simplificação da realidade percebida, simplificando e ocultando possibilidades de criação junto aos valores do cliente, acabando por reforçar os atributos que garantem com que a empresa empreenda melhores soluções em tempo e dentro de um conjunto de expectativas. Isto poderia levar a uma imobilidade e rigidez no quadro de referência da organização, tomando como certas, restrições que poderiam ser eliminadas quando da mudança para outro referencial de atuação competitiva ou quando da criação de outro espaço mercadológico.

“Por que sempre o cliente quer tirar vantagem, não podemos fazer todas as suas vantagens, senão ele quebra a gente. O objetivo principal é a satisfação dele com nossos produtos, nosso atendimento, para que nós o tenhamos como um cliente fiel”. (Entrevistado C).

A necessidade de desenvolver soluções a problemas junto aos clientes a partir de negociações entre valores (*trade-off*), pode ser um indicativo de que a organização esteja em fases de

decrecimento na curva de aprendizagem, gerando um desempenho menor, levada pela crença geral de que a empresa deva prosperar numa acepção de crescimento via continuidade, podendo fazer com que ela gere artifícios para manter-se dentro da curva de aprendizagem como forma de aumentar o valor frente à competitividade.

“Ao longo de todo o tempo de existência da empresa, conforme você evolui no equipamento, você evolui no atendimento ao cliente. De acordo com a necessidade do cliente, você vai investindo em equipamento. Também não só da necessidade do cliente, quanto da necessidade de mercado. No início da empresa, talvez o mercado já demandasse equipamentos com tecnologia mais avançada”. (Entrevistado D).

O processo de seleção de clientes definiria um conjunto de características que descrevem um segmento de clientes de interesse para a empresa. A idéia é agregar maior valor a partir da venda de maiores volumes de produtos atuais ou de serviços prestados, promovendo crescimento lucrativo dentro de uma prestação progressiva de soluções amparadas pelo desenvolvimento tecnológico.

A inovação do valor inverte esta perspectiva conjuntamente com a descrição de funcionamento da economia pela teoria Schumpeteriana, que pode descartar a atual base de clientes para partir para um novo escopo de valores, desligado do existente junto aos clientes atuais, rompendo com os laços de relacionamento. A gestão de relacionamentos segue de perto os principais tópicos pelos quais a empresa mantém-se ligada ao cliente, pela teoria de dependência de recursos, reforçando-a. Por este motivo filosofias gerenciais ligadas a fidelização, acabam por engessar a lógica pela qual a empresa geraria mudanças ou inovação no valor.

O pensamento organizacional estabelecendo limites prováveis e aceitos, mobilizariam o desenvolvimento de inovações em torno de atividades de alavancagem, em que o método partiria das conseqüências (descrições) tentando-se gerar um discurso explicativo das prováveis causas, empreendendo, erroneamente, um método epistemológico desligados dos princípios pelos quais o fenômeno poderia ser compreendido.

4.1.10 Contexto de Inovação

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Vinculado ao contexto de competição que serve de referência para avaliação da utilidade de novos conceitos e proposições.	De difícil mensuração e identificação, muitas vezes estando associado à capacidade de resolução de problemas organizacionais.	Deve partir de bases epistemológicas, vinculando a formulação e emergência da estratégia à redefinição da proposição de valor.

Um dos aspectos ligados a inovação do valor e que vêm a quebrar o consenso junto aos pesquisadores é a de previsibilidade. Isto por quê ela tende a quebrar um conjunto estabelecido de crenças sobre o desenvolvimento de um setor e pode partir de uma reconfiguração de processos independente do grau de evolução tecnológica.

Isso vem a indicar que a avaliação é um dos elementos chaves para o entendimento deste fenômeno.

Via de regra as avaliações são tomadas conjuntamente com um número de restrições, indicando, que avaliação e restrição se desenvolvem lado a lado.

O que explicaria o processo pelo qual se dá a inovação do valor, alternando entre diferentes contextos, entre diferentes atividades, levando sentido dentro de experiências diversas, mas vivenciadas por grupos de indivíduos díspares em que as questões terão diferentes significados, assim acarretando diferentes soluções empreendidas.

O valor dos chamados ativos intangíveis é considerado tendo em vista a corroboração à estratégia, a partir de um alinhamento conjunto entre processos que visam gerar valor, o que acabaria por desconsiderar a inovação do valor como estratégia, reduzindo a possibilidade de rearranjo sistêmico dos meios produtivos e da estrutura mercadológica decorrentes da descontinuidade no espaço de competição.

A ampliação dos produtos e serviços existentes, induz o contexto de descoberta, influenciando na natureza das idéias que provavelmente serão aceitas.

“Nosso principal ativo intangível é o Share Mind, a respeito do nosso produto. Nós somos reconhecidos como os melhores fabricantes e também queremos ser reconhecidos como a melhor pós-vendas. Esse talvez seja o maior ativo intangível que nós temos. Nós buscamos isso diariamente sendo que isso é a busca contínua do nosso sucesso. Buscar esses nossos ativos intangíveis. Ele se relaciona com a nossa estratégia, na medida que ele considera nossa empresa como a melhor, cria-se a fidelização com o cliente, mantendo em patamares altos o número de vendas”. (Entrevistado B,)

Nesta passagem, pode-se apontar uma das preocupações centrais deste estudo que é o contexto de competição, influenciando o contexto de inovação ou espaço de criação, mostrando que a influência do conceito de competitividade, além de nortear processos envolvendo criação de conhecimento (qualidade dos temas discutidos, busca de “coerência” e “racionalidade competitiva” nas conversas, direcionamento de idéias que surgirão e desaparecerão), participará como conhecimento de fundo, orientando de forma subjacente e não consciente os processos que conduzem a criação de conceitos, algo ainda não apontado por estudos ligados à gestão estratégica que tem como ponto de partida a epistemologia (Gestão do conhecimento).

As prescrições metodológicas, neste caso, podem, a partir de um enfoque ambíguo, serem confundidas com as descrições explicativas relativas aos fenômenos considerados. Ora elas apresentam-se isentas a partir de uma constatação inequívoca, a partir de dados colocados sem nenhum objetivo definido, mas em dados momentos, transfigura-se como método, partindo para uma formulação em nível epistemológico, de resolução de problemas, e por causa desta variação, estarão além da possibilidade de se entabular discussões críticas, onde o método e descrição funcionam a um só turno como forma de garantir explicação ao fenômeno e também buscar o controle científico do mesmo.

Com a ênfase na aplicabilidade do conhecimento em pontos específicos para atender a estratégia, descarta-se uma multiplicidade de métodos para criar contextos capacitantes para a inovação do valor, como, exemplificando, considerar e sustentar métodos contra-indutivos como meio de gerar complexidade epistêmica, para ampliar as fronteiras do problema em foco, que tornaria ao longo do desenvolvimento de uma inovação do valor, nítidas algumas restrições percebidas

como intransponível e com isso relegando as margens da organização profissionais visionários que se destacariam a partir de linhas de pensamento divergente.

“Eu consigo o maior nível de ativos intangíveis a partir da maior diversificação de produtos que você administra dentro da sua empresa. Esse mix, como nós somos uma empresa que atinge inúmeros setores, em inúmeras aplicações, isto acaba por provocar no meu quadro funcional, um desafio permanente, de como se fazer coisas, de como se fazer melhor. E essa diversificação vai desenvolvendo situações, critérios de produção, de desenvolvimento, em que você começa a levar estas aplicações para outras situações, que às vezes a concorrência desconhece por que, quando você produz um único produto você se condiciona a fazer só aquilo”. (Entrevistado E).

A alternância entre contextos, como um dos princípios de capacitação ligados a inovação do valor são percebidas como uma forma de se quebrar com modelos mentais na medida que traz importantes experiências de outras práticas, mas dever-se-ia buscar tal prática internamente, considerando como uma possível atividade no plano da concepção de estratégias e desenvolvimento de modelos de negócio.

“Só pela pessoa ter uma perspectiva diferenciada, não usual vai fazer com que ela tenha insights diferenciados. Por isso nós incentivamos a criação de um networking fora do seu local de trabalho. Por que vão vir insights importantes para o trabalho. É uma capacidade associativa, significando associar coisas distintas gerando uma terceira nova”. (Entrevistado A).

A busca da capacitação que leve em conta princípios epistemológicos, indica um dos caminhos para a criação de métodos que contemple a inovação do valor. Isto devido ao ceticismo que tal processo pode desencadear na perspectiva de outros membros da organização e dos acionistas que estão objetivando ganhos pelo crescimento e expansão mercadológica.

“O mais importante é abrir espaço para oportunidades para que as pessoas forneçam idéias e trabalhem nisso. A receptividade as idéias é que é importante. Se você não dá espaço, não dá incentivo, você está matando as possibilidades”. (Entrevistado A).

Os ativos intangíveis são relacionados a partir de atividades que possam gerar valor potencial. Na medida que esta possa alavancar e direcionar tais ativos em termos de prática organizacional, acaba-se muitas vezes por conduzir-se a pseudo-métodos de busca de soluções, sendo que estes,

estariam desligados de critérios epistemológicos, que por sua vez, acabaria por criar a oportunidade de racionalizações pela tentativa de controle das partes que compõem a descrição.

“Como você administra suas experiências? As experiências aparecem de uma forma ou de outra, mas você também precisa ter isso mapeado. Essa experimentação somadas as duas outras vai permitir que eu indique a pessoa ideal para ser utilizada em um determinado tipo de problema”. (Entrevistado A).

O modelo pelo qual a organização gera aprendizagem tende a ser cumulativo e gradual onde se aplicariam novas tecnologias a partir da compreensão dos problemas relativos aos clientes. A partir desse contexto é que novas iniciativas seriam geradas, possibilitando a composição de produtos e serviços via alocação de recursos estratégicos.

Com isso os indicadores considerados para prática de gestão enfatizam aspectos referentes à capacitação de uma forma genérica (ligados à descrição de práticas estratégicas) mas não estariam relacionados a práticas que permitam respeitar os princípios pelo qual a mudança se daria, ou seja a lógica da mudança.

“Nós temos um canal aberto que chamamos de corporate communications, e ele está aberto para alguns temas de nossa empresa. Ele se situa como uma interface entre o pessoal de linha de frente e alta gestão. Ele é responsável pela captação de informações para melhoria nos processos específicos. Disto são elencados alguns problemas que serão atacados pontualmente”. (Entrevistado D).

Paradoxalmente a descrição, representação de competitividade, impede a organização sair fora desse ciclo, abrindo caminhos divergentes ou buscar métodos desligados de premissas de competitividade que são tidas como evidentes.

“A nossa competência está ligada em face do desenvolvimento de nosso produto. Ou nós de uma forma muito competente conseguimos levar ao cliente melhoria de produtividade, redução de custo operacional, o benefício do pós-venda, ou então nós não conseguimos amarrar a nossa estratégia”. (Entrevistado D).

Com isso premia-se sempre “projetos vencedores”, sinalizando que o conhecimento criado em projetos fracassados ou abortados, não servem como exemplos para suscitar o espírito empreendedor. Iniciativas fora do contexto convencional não seriam toleradas, levando a forma

de desenvolvimento do conhecimento a estabelecer-se em torno da proposição descrita a partir de uma espiral evolutiva, onde as soluções incrementais corrigiriam eventuais falhas de conceito, mas podendo fazer com que o modelo de negócio mantenha-se preso dentro de uma mesma visão de entorno competitivo.

“Existem ferramentas como o banco de idéias. Em que estas idéias quando desenvolvidas em processos acabam sendo premiadas. Outra forma é premiar pessoas que tenham tomado iniciativas que tenham dado resultado. Independente se aquilo fazia parte do escopo de trabalho dela ou não. Tudo aquilo que excede a expectativa tem que ser reconhecido”. (Entrevistado A).

A ênfase na consolidação da estratégia, em grande parte pelos inúmeros estudos que objetivam gerar conhecimento, a partir da modelagem e disseminação entre os envolvidos no processo de implementação da mesma, leva em consideração que aquilo que é decidido em uma “esfera” organizacional, tem dificuldade em ser entendido e aplicado em outras esferas. Considera portanto que a falta de comunicação ou, a não convergência das ações em torno de uma questão estratégica, seria o maior problema enfrentado pelas organizações.

Isto levaria a desconsideração de que as estratégias mesmo quando bem executadas ou bem gerenciadas, poderiam estar ligados a processos de continuidade no mercado.

Essa perspectiva tende a desconsiderar mudanças de apreciação no valor partindo do cliente.

A asserção estaria desligada do desenvolvimento de um sistema epistêmico, em que o conjunto se transforma pela interação e pela mudança do todo a partir das partes e vice-versa.

Este sistema conceitual apresenta um esquematismo cartesiano (segundo a acepção da inteligência da complexidade), onde o controle das partes, passaria a produzir uma maximização no efeito das ações. Na medida que os vetores são alinhados tendo como referência às estratégias traçadas previamente ou desenvolvida em cima de uma estrutura valorativa existente, isto levaria a impossibilidade de descontinuidade no sistema epistemológico.

“Eu penso que o BSC trava muito a organização como um todo. É o que eu tenho medo do BSC, é jogar meus controles dentro dele e isto acabar me travando. Ele até pode auxiliar na formulação, por que ele é um controle, quando você vê alguma coisa errada nos seus controles, você modifica a sua estratégia. Eu só vejo esta correlação entre estratégia e BSC, como controle. Se eu não estou atingindo este número eu devo mudar a estratégia em algum ponto específico”. (Entrevistado D).

4.1.11 Gestão de Projetos

Percepção dos Atores	Restrição dos Atores	Percepção do Autor
Voltada para solucionamento de problemas de complicação, onde o processo pode ser concebido dentro de uma continuidade e convergência de pensamento.	Necessidade de gestão ativa e rápido desenvolvimento, devido a inúmeros entrantes e concorrentes com linhas de produtos ou serviços similares.	Processo que permite contextos de descoberta na tentativa de emergência de nova proposição de valor.

Os critérios utilizados possuem uma força de reafirmar a estratégia, devido ao modelo de estratégia competitiva que assume o papel de princípio norteador, e esta, quando em curso, passaria a justificar reiteradamente o comportamento dos agentes organizacionais, quando no confronto mercadológico, por estar muito clara a ligação entre questões pertinentes e as possíveis explicações e respostas, referidas aos possíveis desvios de curso. Do ponto de vista epistemológico, este processo cria uma possibilidade de sempre lançar mão de hipóteses convencionalistas para avaliar o sucesso ou fracasso de um projeto, de forma que este passaria a não confrontar o âmagu que leva a criação de novos espaços de competição.

“O objetivo é incentivar e aprovar projetos que tenha algum alinhamento com a estratégia da organização a médio ou em longo prazo. Isso deixa de lado os projetos que não estão alinhados com a estratégia. Isso de forma genérica. Que tipo de projetos nós vamos destinar recursos quando, como e qual é a importância desse projeto. Mas o primeiro ponto é verificar se ele tem um alinhamento com a estratégia geral da organização e a partir daí buscar recursos para que esse projeto seja implementado” (Entrevistado B.)

Os planos de ação embutidos nos projetos determinam que tipos de recursos devam ser alocados e normalmente as capacidades a serem desenvolvidas, isto tudo avaliado a partir do referencial da estratégia em curso e visto como um portfólio de investimentos com potencial de retorno futuro em termos de geração de valor para a organização.

Do ponto de vista da execução da estratégia esta abordagem apresenta validade. Do ponto de vista da criação, a não descentralização, e a não independência dos projetos como processo de

desafiar a estratégia estabelecida, acabaria por inibir o surgimento de estratégias inovadoras (descontínuas).

“Os projetos são mais complexos, com necessidades diferenciadas, que muitas vezes nós temos que envolver fornecedores, terceirizar etapas”. [...] As margens são cada vez menores, se o teu tempo de desenvolvimento é muito longo e seus recursos alocados no desenvolvimento do produto não são pequenos, se a organização não trabalhar focada, acaba por gerar grandes dificuldades financeiras ou perde-se o bonde. Normalmente o concorrente já lança algo similar. (Entrevistado B.)

A diminuição da lucratividade aponta a consequência de manter o funcionamento de uma organização dentro de um contexto que gera aprendizado pela continuidade da curva de competitividade. A introdução de novos projetos segue a mesma tendência, que apesar de produzir ciclos mais curtos entre a concepção do projeto e o lançamento no mercado, esta segue de perto a lógica de agregação ou apropriação de valor. A redução do ciclo de desenvolvimento visa o lançamento de produtos mais rapidamente no mercado, mas não se leva em consideração nesta perspectiva a fase necessária para a criação (incubação).

As organizações, via de regra, deveriam quebrar esta lógica na raiz, mas acaba por não o fazer, por estarem condicionadas pela lógica que as impele para um ciclo contínuo de projetos em busca de maior competitividade.

Ao focar a "funcionalidade almejada" a ênfase do processo de inovação recai para as características em foco, traduzida em solução de problemas referentes aos “atuais clientes”, que acaba por descartar aquilo que poderia se julgar decisivo como fator de compra, com o desenvolvimento conjunto de empresas dentro de um acirramento da competição no mercado. Isto por que a tendência é de gerar um nivelamento entre as características que influenciam os fatores de compra, dados as ferramentas que se baseiam na concorrência para estruturar o pensamento do escopo do projeto, e o desenvolvimento adicional, que parte da atual linha de produtos e serviços, remete ao trabalho de explicitar as características desligadas das novas estruturas valorativas que os clientes poderiam vir a assumir.

“Quando nasce um projeto novo, ele já nasce visualizando o comercial. Não é desenvolvido só o projeto de produto. Simultaneamente, são acionados o projeto comercial, o projeto de assistência técnica, o projeto de processos, o projeto de embalagens, o projeto de transportes. E ele já nasce com o foco custos. O objetivo desse projeto, com o mercado identificado, daí nascendo todos os sub-

projetos desse projeto maior e tudo isso passa a ser quantificado em termos de tempo”. [...] ou seja, quando se fala de projeto de produtos novos, ele engloba “n” outros projetos também. (Entrevistado B.)

Torna-se entretanto muito difícil retroceder o projeto quando da descontinuidade iniciada por um entrante ou quando da percepção empírica de potencial de descontinuidades por este mesmo projeto, isto por que, grande parte dos recursos disponíveis são empregadas segundo uma lógica anterior, embasada em critérios ligados a área financeira, mas que estava suportada por uma rede de valor definida, considerada estável e imutável no tempo. O projeto por estar sendo preparado para o mercado atendido ou via de regra para o desenvolvimento de um mercado em termos de evolução sobre a plataforma de produtos ou serviços existentes, não leva como um dos objetivos a possibilidade de gerar uma condição mercadológica de ruptura trazida pela inovação do valor.

“Esses produtos passam por uma especificação. Deixa-se de forma mais clara possível as características que esse produto deva ter. Isso é um fator de sucesso importante, por que mudanças no meio do caminho normalmente são desastrosas, financeiramente, e em termos de tempo de conclusão deste projeto”. (Entrevistado B.)

Referente aos resultados almejados o ciclo de informações possui ampla relevância no gerenciamento de projetos focados para objetivos estratégicos.

“São dois aspectos que normalmente dificultam o desenvolvimento do projeto. A especificação dele. Quanto melhor ele for especificado, no início melhor é o seu desenvolvimento. E outro aspecto é comunicação. A comunicação tem que ser clara, tem que ser gerenciada. Há a necessidade de que o gerente do projeto tenha acesso a todas as informações. Que possa puxar as cordinhas nos momentos certos. As informações têm que ser claras. Entra num processo de comunicação, em que você padroniza e a torna clara. Por quê a informação comunicada de uma forma não clara, ela não é mais uma informação, ela gera um conflito” (Entrevistado B.)

Deveria-se pensar, em termos de práticas de gestão que possibilitassem a um projeto vencer etapas de alto grau de incertezas, e ambigüidade na comunicação como pré-requisito para suspender juízos de valores, por estes estarem amplamente amparados a cosmologia pelo qual a empresa pensa estar atuando ou seja, a partir de uma visão de mercado pela qual ela passaria a criar no futuro. A clareza exigida na comunicação é o efeito percebido de tentar controlar a

atuação organizacional em meio ao seu contexto de competição. O controle é um dos temas centrais neste tipo de assertiva, tendo-se em mente que é sempre possível estabelecer com antecipação contextos de desenvolvimento ligados à ruptura no mercado.

A visão do conhecimento trabalhada é a que busca adequação funcional pela interação com conhecimentos tácitos e explícitos junto aos clientes alvos, podendo gerar melhorias incrementais, já que a evolução do conhecimento se dará frente a um conjunto estático de regras heurísticas. Mas estas podem estar em continuidade dentro uma mesma cosmologia abrangente, inserido em um modelo amplo de atuação competitiva.

“A discussão e o esclarecimento da informação é fundamental. O gerente de projeto deve ser ativo e ter muito poder para tomar decisão. O projeto nem sempre caminha conforme o planejado. Aliás nunca caminha conforme o planejado. Mas você deve ter aquela linha mestra em que não se deve fugir muito. O papel do gerente é estar informado de tudo para poder realinhar estas situações”. (Entrevistado B.)

A atribuição em termos de conhecimento como crença verdadeira e justificada permeia o discurso executivo de uma forma geral. O que se deve considerar como foco de estudos envolvendo a inovação do valor e ruptura no pensamento estratégico é o quanto à linguagem no desenvolvimento de projeto, carregando consigo toda a carga de valoração avaliativa, contaminaria o discurso de clarificação de informação, não permitindo a transição para fases de ilogicidade ou de criação de expectativas incompatíveis em meio à complexidade gerada na redefinição da proposição de valor.

“É fundamental o gerenciamento do processo de negociações, pois se no final, se uma das partes não atingir o seu objetivo, nós teremos problemas com certeza. Para projetos grandes, à parte de negociação, estabelecimento de objetivos, o perfil desse projeto, quais são as fases, quais são as responsabilidades, de lado-a-lado, é fundamental para seu sucesso. Imagine chegar no final do projeto e o cliente disser ‘mais eu pensava que... não era isso’. A expectativa dele vai por água a baixo gerando problemas para os dois lados”. (Entrevistado B.)

A modelagem do projeto é induzida destes passos. Nesta os processos a partir de uma abordagem explícita passam a dirigir e reconhecer os objetivos finalistas de um método pautado pelo reconhecimento empírico que leve uma interação mais eficiente na forma de trabalhar.

Hoje se desenvolvem projetos com recursos de origens mais diversas possíveis sempre utilizando especialistas de unidades existentes. Embora o projeto seja desenvolvido no local, os recursos podem ser buscados em quaisquer das filiais da organização. O objetivo disso é fomentar dentro da organização o entendimento das várias unidades. O outro é a não necessidade de alocar um recurso financeiro adicional se eu já o tenho dentro da organização. A gestão disso dentro de uma organização a partir de uma estrutura funcional e uma estrutura voltada para projetos gera problemas. Buscar o recurso dentro da cultura da organização facilita o desenvolvimento, dando uma velocidade maior nas respostas geradas pelo mercado, por que a princípio todos conhecem a finalidade do produto e da estratégia, economizando tempo. (Entrevistado B.)

Na criação de prontidão que envolve a programação de mudanças organizacionais, esta deve ser realizada para mercados existentes e que não estejam atingindo níveis de decrescimento da curva S estratégica. É uma abordagem que visa o portfólio de alternativas competitivas de reação e que visem ganhar espaços ainda não preenchidos, de acordo com uma agenda de crescimento. Do contrário suscita vulnerabilidades estratégicas.

4.2 Análise dos Requisitos da Matriz de Verificação

4.2.1 Fatores críticos de sucesso dos modelos de negócio existentes.

4.2.1.1 Requisito i: Permite descoberta de novas dificuldades.

Enquadramento (S/N): Sim;

O entendimento do problema a partir de bases epistemológicas demonstra que o referencial adotado pelos gestores é articulado juntamente com restrições de base teórica contido nos discursos proferidos por estes e que estariam balizados pela estratégia de competição, que norteiam o pensamento estratégico, onde se busca soluções e respostas coerentes com a forma de pensar ligados a um desenvolvimento contínuo ou espelhados em concorrentes, demonstrando que a maioria das estratégias organizacionais se articula a partir de elementos de indução.

A teoria pela qual a estratégia competitiva se baseia (diferenciação estratégica ou redução de custo), contém um conjunto de regras próprias (heurística) que assume o papel de método, bem como de princípios epistêmicos, influenciando o grau e a natureza de mudanças no sistema de valores dos stakeholders e da cultura organizacional como um todo, dificultando a percepção de mudanças que possam estar ocorrendo na base valorativa dos clientes.

Tal enfoque irá delinear a forma como os fatores críticos de sucesso devem ser geridos. De uma forma geral, tem-se a idéia de que estes, devem passar a ser geridos a partir de estratégias de controle, sendo que este traço fica acentuado quando os fatores críticos referidos (resposta ao mercado, gestão estratégica, gestão operacional, gestão de projetos) remetem ao descumprimento das expectativas do corpo diretivo e acionistas, já que ambos passam a associar rapidamente os problemas percebidos, aos problemas de competitividade, espelhados na movimentação da concorrência e o avanço de entrantes no raio de ação da organização.

A forma como o raciocínio, o pensamento estratégico se relaciona ao corpo de conhecimentos parte das conseqüências (explicandum), neste caso o contexto de competição, fazendo com que a curva de aprendizagem de problemas estratégicos, não seja descontinuada, o que demonstra que a perspectiva de controle estabelece rigidez no quadro mental dos tomadores de decisão.

Tal influência, que estará ligada ao fator crítico de sucesso gestão estratégica, estará relacionado sempre que se tente empreender estratégias de crescimento via um conjunto de asserções conhecidas que balizam a proposição de valor existente.

Outra forma de verificação é demonstrada pela consideração de um conjunto fixo de elementos que sempre são considerados na formulação da estratégia. Tal forma de abordagem de contextos problemáticos, refere-se muito mais a identificação do que a formulação ou a redefinição de problemas. Na consideração de contextos de emergência, tal forma de proceder, também acabara por gerar um esquema estático de articulação de pensamento e valores, que irá produzir rigidez para capacitação organizacional que se relaciona ao fator crítico de sucesso contexto de inovação. Isso conduziria a uma nova preocupação de caráter central, que seria o desenvolvimento de um novo conjunto de regras, pelo estabelecimento de uma nova teoria que buscasse estabelecer práticas referentes à inovação do valor, mas por partir de um enfoque ambíguo, que referencia ao mesmo tempo uma descrição e uma prescrição, acabaria por comprometer a base teórica remetendo a um novo conjunto de regras emergentes desligadas de princípios epistemológicos.

Esta desconsideração poderia conduzir a uma representação artificial desta problemática, que acabaria por idealizar uma nova noção, criando um novo modismo, pois partiria de uma perspectiva idealizadora, desligada dos aspectos empíricos relativos a manutenção de hábitos de consumo dos consumidores, que existe devido à relação entre valores, produtos e serviços ofertados que são consolidados ao longo do tempo gerando uma relação estreita de dependência.

Um estudo que não considerasse esses aspectos redundaria numa noção desligada dos fatores referentes ao desenvolvimento econômico dos mercados.

A cultura organizacional, outro fator crítico identificado no estudo, demonstra que em grande parte, o instrumental analítico que pudesse ser desenvolvido para abordar o problema da inovação do valor, teria restrições quando da lacuna existente entre valores manifestados e valores articulados. A influência dos valores sociais sobre a articulação e desenvolvimento dos valores de um indivíduo, deve ser levada em conta quando da elaboração de estratégias que busquem a inovação do valor, para não gerar artificialidade no método por objetivar algo que o contexto de inovação revelaria não ser verdadeiro.

Fatores críticos tais como a de proposição de valor, rede de valor e contexto de inovação são influenciados pelo contexto de competição. De uma forma geral os executivos entrevistados demonstraram em seus discursos avaliativos a possibilidade de identificação de mudanças que se referem à proposição de valor no ambiente de competição, onde seria possível empreender soluções ligadas a mudanças na expectativa dos consumidores, onde se destacaria soluções advindas de problemas cuja componente de complicação é reconhecidamente percebida como sendo de importância maior para análise empresarial do que os problemas que remetem à complexidade.

A noção de que o contexto de competição pode influenciar a forma como os problemas são geridos dentro de uma rede de valor, filtrando as informações pelo caráter utilitário, conjecturasse irá influenciar a perspectiva adotada pelo modelo de formulação da estratégia como é possível constatar do material extraído das entrevistas.

De uma maneira generalizada, áreas das ciências estratégicas que buscam antecipar a mudanças no ambiente competitivo, tais como inteligência competitiva e vigília tecnológica, parecem partilhar de um mesmo conjunto implícito de asserções que remetem a estratégia competitiva. O desenvolvimento de produtos, e o esquema de apoio que visa o desenvolvimento da estratégia via convergência tecnológica, objetivariam ao desenvolvimento e a ampliação de um escopo de ações visando aumentar a componente de valor a partir de uma evolução ligada por um conjunto de critérios amplamente difundidos, que considera a ampliação do nível de soluções que se refere aos clientes, podendo gerar no final um sistema de auto-referenciação e auto-perpetuação que acabaria por gerar indistinção ou comoditização entre produtos e serviços concorrentes.

Tal forma de pensar é similar a identificada no processo de gestão e inteligência de clientes, outro fator crítico de sucesso apontado pela pesquisa.

4.2.1.2 Requisito ii: Exige reformulação do saber anterior

Enquadramento (S/N): Sim;

A difusão de modelos estratégicos baseados na distinção das componentes do conhecimento, definindo-o entre conhecimento tácito e explícito, gerou o desenvolvimento de um sistema teórico que permitisse a organização empreender um ciclo contínuo de inovações a partir da articulação das referidas dimensões em um método de conversão.

Existindo estas duas dimensões como as únicas que descrevem a interação e “mobilização” do conhecimento, e definindo o método pela conversão de uma dimensão para a outra, pode-se detectar um erro de formulação do modelo teórico, já que assim procedendo, haveria um único método possível, que considera que toda a inovação passe por uma componente “conceitual” quando da tentativa de explicitação, desconsiderando práticas, advindas de uma miríade de procedimentos que envolve a complexidade do saber frente à acepção descontínua com que o conhecimento poderá assumir.

A preocupação de estabelecer uma teoria geral do funcionamento de uma organização baseada em uma perspectiva do conhecimento, pode ter gerado, de forma não intencional, uma forma de viabilizar a questão do conhecimento nas organizações, tendo-se em conta aspectos emergentes que traduziria o contexto de descoberta, mas que, todavia, acaba por ignorar algumas particularidades, que também remetem ao contexto de descoberta ou ruptura, muito mais ligada a experimentação *in loco*, no mercado, podendo, dependendo da abordagem epistemológica utilizada, evoluir em bases irracionalistas, por não condicionar o desenvolvimento do conhecimento a nenhum referencial ou representação fixa pelas quais poderia ocorrer certo tipo de avaliação objetiva. Com isso critica-se a partir das bases epistemológicas a possibilidade de traduzir o processo de criação para inovação de valor dentro de um exercício pleno de controle conforme um padrão esquemático análogo a um projeto gerenciado para metas e objetivos que pudessem ser delineados a priori.

O fenômeno da descontinuidade como foi discutido em termos da base epistêmica, permite descortinar de forma mais adequada a emergente área de inovação do valor por buscar entendimento da questão em termos de um sistema explicativo de maior abrangência e amplitude se comparado aos métodos voltado à competitividade que foram amplamente difundidos influenciando o padrão de soluções adotadas pelos gestores.

A construção teórica deveria explorar as relações possíveis entre diferentes áreas de estudo, no intuito de lançar luz e captar incoerência nos modelos existentes. A prática vigente, por encerrar as explicações dentro dos próprios termos estabelecidos, acaba por distorcer fenômenos balizados, fazendo com que sejam interpretados dentro de seu próprio raio de abrangência.

No caso do presente trabalho onde se discute a inovação do valor como forma de redefinição da base valorativa com o objetivo de gerar novas opções estratégicas, as relações entre a estratégia, o conhecimento e os elementos da análise e crítica econômica, devem interagir e levar a explicações de ordem superior, balizando um construto mais verossímil e próximo da prática empresarial.

No presente estudo, sugere-se a discussão ao tentar partir do entendimento do funcionamento econômico e as mudanças descontínuas no fluxo circulatório de bens e mercadorias, onde se permitiria uma avaliação que concebe o desenvolvimento de novas práticas empresariais tendo-se em mente novos objetivos dissociados do padrão dominante da ação estratégica voltada para o enfrentamento da competitividade.

Esta relação estratégia-epistemologia-teoria econômica, buscaria balizar as estratégias de atuação, via capacitação, principalmente no que tange trazer o entendimento dos princípios que refletem a lógica da mudança, ampliando o escopo crítico, a partir da identificação dos aspectos centrais do problema.

A Inovação do valor, encerrando novos elementos explicativos, permitiria a minimização dos riscos tecnológicos nas práticas empresariais ao mesmo tempo em que prospera frente a uma nova rede de valor. Esta difere do foco convencional onde a aplicação e o desenvolvimento de novas tecnologias em meio a uma mesma rede de valor, acabaria por gerar um risco intrínseco maior, do que aquele ligado à utilização de tecnologia existente em meio a novas redes de valor.

Levando em conta esta nova abordagem, a inovação do valor conduz a uma elaboração teórica de natureza diversa da maneira comumente interpretada pelo qual o fenômeno da destruição criativa

se passa. A inovação do valor, traria mudanças na base de valor pela qual as estratégias seriam balizadas, não apenas no nível incremental (maior valor), que permitiria níveis efetivos de negociação, mas sobretudo, quando da consideração, em bases incomensuráveis, pela criação de redes de valor, que se sobrepõem as anteriores mas que não possuem conteúdo valorativo que permita uma avaliação direta.

Ao lançar mão da epistemologia moderna, é possível partilhar do conceito de bases incomensuráveis pelas quais o conhecimento, e portanto as inovações se modificariam, o que remeteria a consideração que a inovação do valor geraria um nível de destruição criadora que não permitiria às empresas que se encontrassem em um nicho mercadológico reverter a sua significação econômica, não apenas por estar comprometida em termos estruturais e de recursos ante a uma configuração mercadológica, mas sim, por esta estar comprometida com uma proposição de valor modificada e superada.

4.2.1.3 Requisito iii: Não se trata de modismo

Enquadramento (S/N): Sim;

Levando em consideração as análises acima, a nova teoria estaria desligada de aspectos de transitoriedade ou efemeridade. Isto por que sendo válida as relações, tal construto permitiria uma abrangência maior dos aspectos considerados pelas ciências da estratégia, considerando atributos relativos à continuidade e descontinuidade no tecido econômico, a natureza de evolução e mudança dos valores, a relação da curva aprendizagem a problemas novos ou emergentes, a crítica em torno dos chamados fatores críticos de sucesso das organizações, o embate que envolve o desenvolvimento de valores individuais e sociais que proporcionariam um estudo aprofundado da evolução da cultura organizacional, e dos meios pelos quais poder-se-ia construir modelos e métodos geradores de práticas mais afinadas com as preocupações trazidas pela nova economia.

4.2.1.4 Requisito iv: Não se trata de fragmento isolado de idéias

Enquadramento (S/N): Sim;

O tratamento estanque normalmente ligado às áreas que envolvem a gestão estratégica, que busca trazer entendimento do todo a partir de uma representação particularizada de eventos e

fenômenos conduziu a um aperfeiçoamento relativamente grande das áreas em estudo. Mas em contrapartida reduziu o número de especulações em torno de linhas divergentes, possibilitados por abordagens multidisciplinar, que permitiria lançar luz à raiz dos problemas empresariais. A inovação do valor pelo caráter holístico pela qual passa a ser apresentada, permite o entendimento de estruturas abertas de desenvolvimento, que demonstra a dificuldade de se estabelecer previsibilidade em sistemas emergentes a partir da utilização de instrumentos de análise, já que tais sistemas podem gerar efeitos não intencionados pelo caráter evolutivo e de natureza complexa do sistema.

4.2.1.5 Requisito v: Cria-se passos para trabalhos seguintes

Enquadramento (S/N): Sim;

Utilizando a teoria da *autopoiesis*, um caminho pode ser indicado para a representação do problema em estudo em termos de padrões circulares de interação como forma de capturar as mudanças de caráter circular que parecem estar ligados ao problema da inovação do valor.

Alguns dos processos, pela natureza complexa das relações, se desenvolverão dentro de aspectos imprevisíveis, onde as características cambiantes resultarão na impossibilidade ou incapacidade de mensuração de todas as variáveis, gerando grande grau de incerteza e imprevisibilidade.

A abordagem que mais se aproxima dos aspectos relatados e que permitiria pleno desenvolvimento da lógica da mudança, tendo em mente que esta deva refletir princípios epistemológicos concernentes a esta, remete a gestão pela capacitação como método que poderá conduzir aos processos emergentes dentro de uma idéia de contexto de descoberta ou lógica da descoberta, dependendo da abordagem referenciada.

A teoria leva em consideração o pensamento em circularidade, como forma de desencadeamento da mudança, substituindo a noção de mudança em linhas convergentes, de causalidade linear. Neste sistema os elementos buscam a representatividade pela autodefinição conjunta dos elementos, demonstrando os aspectos de complexidade em contínua interação.

O sistema é caracterizado por processos de feedback negativo e positivo, onde a mudança numa variável em determinado sentido gera mudanças em outras variáveis que possua ligação de causalidade considerando a natureza da ligação.

A mudança é pensada em termos de círculos não linhas, onde se substitui a idéia de que A é causa de B, pela idéia de mútua causalidade, onde A e B podem definir-se um ao outro como consequência de pertencerem ao mesmo sistema de relações circulares.

Com isso tem-se a intenção de evitar representações que conduzam a modelagens pautadas pela linearidade que poderiam gerar um entendimento de gestão pelo controle ou na criação de novas regras pseudo-epistêmicas que tratariam o problema a partir de aspectos de critérios de solucionamento (solução pela previsão), ao invés de propor um sistema que permita a concepção, a emergência dentro da complexidade.

As intervenções têm grande possibilidade de gerar efeitos em todo o sistema. O método deverá se ocupar primordialmente em gerar transformações sistêmicas que se conjugue no objetivo de transpor a organização rumo a inovação do valor.

Primeiro passo: Gerar um sistema de identificação dos elementos constitutivos do problema (léxico) que permita o entendimento dos princípios de funcionamento do mesmo nas diferentes fases de evolução.

Segundo Passo: Gerar elementos capacitadores que, embasados em princípios epistêmicos, possam criar estratégias de Inovação do valor, minimizando a influência do contexto de competição na base criativa da organização e que leve em consideração:

- Resistência a padrões divergentes de pensamento.
- A utilização de métodos que busque a convergência do pensamento organizacional.
- O papel da organização como provedora de soluções para seu ambiente de atuação.
- A tentativa de maximizar os valores representativos dos entes que influenciam a tomada de ações e o benefício decorrente das mesmas.
- O crescimento organizacional via eficiência estática, como maior participação no mercado, maior crescimento frente à concorrência, desenvolvimento tecnológico como forma de agregar maior valor para o cliente.

Terceiro Passo: Desenvolver estratégias de desencadeamento da lógica de mudança, que possam gerar modificações na rede de valor em que se insere a organização, e os meios para buscar a autonomia necessária dos agentes de mudança. Também são necessários meios para transpor a influência que a cultura material, trará na modificação do *status quo*.

Quarto Passo: Estabelecer as estruturas mais pertinentes para execução de um plano que envolva uma transição para inovação do valor.

Quinto Passo: Conceber ferramentas para apoio, segundo esta mesma lógica, possibilitando, diferentes níveis de atuação, de acordo com a respectiva fase em que se encontram os agentes da mudança.

4.2.1.6 Requisito vi: Dá Continuidade a preocupações e investigações anteriores apontadas na pesquisa;

Enquadramento (S/N): Sim;

Tendo como ponto de partida os estudos que possuem aproximação ou algum elemento comum que aponte certas semelhanças com os últimos desenvolvimentos do campo emergente da inovação do valor, tais como os estudos sobre descontinuidade e de disrupção mercadológica pela descontinuidade tecnológica (Christensen), além das pesquisas sobre Inovação do Valor, a presente pesquisa apontou algumas semelhanças quanto aos enfoques anteriores e com isso pode ser indicado algumas áreas de preocupações comuns ao tema a partir da crítica realizada pelos entrevistados, tais como:

- Os parâmetros críticos considerados na elaboração da estratégia são avaliados na execução e desdobramento da mesma.
- Os ativos intangíveis são recursos a serem utilizados para o apoio e a sustentação da estratégia.
- A proposição de valor contida na estratégia vincula-se a seleção de um número de alternativas estratégicas que possibilitariam uma maximização da estratégia.
- O mercado e a ação no mercado são considerados a partir de elementos que remete a um esquema de continuidade no pensamento da estratégia.

- A necessidade de atender padrões objetivos de definição da estratégia e vincular a mesma com requisitos de inovação aparentemente exigido pelos consumidores de alguns mercados conduz a organização, no intuito de atender a estes dois valores, de uma forma geral a empreender os esforços na inovação do tipo incremental com base em aperfeiçoamentos tecnológicos.
- O construto que compõem uma estratégia é definido segundo uma evolução contínua da curva de aprendizagem, que normalmente se apóia utilizando-se como ferramentas uma abordagem contínua de solução para os problemas defrontados.
- A heurística dominante para a formulação da estratégia consiste em respeitar o funcionamento de um modelo estratégico voltada para uma economia que se desenvolveria em termos de eficiência estática.
- Os processos são avaliados segundo a rede de valor pela qual a organização está inserida desenvolvendo suas atividades em um modelo de negócio e de atuação competitiva estático.
- A busca pelo alinhamento consistente de ações e habilidades com a estratégia tem como objetivo aprimorar a base que sustenta a proposição de valor a partir de incrementos ascendentes.
- A influência do desdobramento de um mercado que segue a lógica da destruição criativa é entendida parcialmente pela continuidade da missão e dos valores essenciais da organização em contraste com o desenvolvimento de projetos que concebem ciclos cada vez mais curtos de introdução de produtos.

4.2.2 Reflexões a Partir da Análise Crítica

As questões que se seguem tem como ponto de partida as preocupações relatadas pelos entrevistados e foram extraídas do conteúdo das entrevistas. Servem como base para novos trabalhos e em alguns aspectos revelam traços contrastantes com a teoria esboçada para a Inovação do valor.

4.2.2.1 Requisito i: Oportuniza novas questões conexas, paralelas ou do mesmo campo que possam ser pensadas mesmo que não tenham sido trabalhadas.

Enquadramento (S/N): Sim

1 - Existirá forma pela qual a organização possa vir a defender-se de uma inovação do valor iniciada em seu setor a partir de uma empresa entrante?

2 - Como gerar elementos de capacitação que ao mesmo tempo em que promova a inovação do valor, não acarrete problemas gerados pela tensão que a mesma possa trazer para a cultura organizacional?

3 - Como estabelecer uma gestão para a Inovação do valor considerando a necessidade de pragmatismo junto aos executivos e acionistas em geral?

4 - É possível conceber um método de inovação do valor que insira uma análise dinâmica do desenvolvimento de um mercado, que permita uma aproximação da perspectiva Schumpeteriana como apoio na formulação da estratégia?

5 - Como administrar o paradoxo de tentar viabilizar a inovação do valor a partir de culturas de natureza tão divergentes quando comparadas a da organização atual para garantir a independência de pensamentos e formas de atuação?

6) Como criar um modelo de gestão organizacional que objetive a inovação do valor que possa levar a uma avaliação dos profissionais, desligada dos aspectos relativos a busca de desempenho em meio à competitividade com os quais tradicionalmente são avaliados?

7) Como introduzir na gestão de projetos critérios de avaliação que se refiram à possibilidade de perdas financeiras, pela não introdução no escopo de fatores que poderiam gerar uma processo que objetiva a inovação do valor?

4.2.2.2 Requisito ii: Oportuniza questões já existentes, conexas, paralelas ou do mesmo campo que possam ser percebidas de maneira diferente suscitando um novo trabalho de pensamento

Enquadramento (S/N): Sim

- 1 - Quais seriam os aspectos a serem avaliados quando do desenvolvimento de um plano tecnológico vinculado a um novo modelo de negócios?
- 2 - Seria possível dentro de uma perspectiva de formulação racional, gerar uma dinâmica de pensamento estratégico que leve em consideração a concorrência como elemento chave para atuar em parcerias na construção de novas redes de valor?
- 3) Como conduzir iniciativas por parte da organização que apesar de não considerar o conjunto de expectativas referentes aos clientes atuais, busque levar a estas mudanças nas mesmas a partir de um processo estruturado?

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a necessidade de avaliar os objetivos alcançados neste trabalho, serão apontados alguns parâmetros para ajudar na consideração da relevância do tema tratado, isto devido à necessidade de se buscar fundamentar o emergente campo da Inovação do Valor, mas também, gerando importantes constatações para as ciências da estratégia em geral.

Com isso buscaram-se alicerces para uma disciplina que viesse a compor uma nova perspectiva para o campo da estratégia organizacional que pudesse desconsiderar abordagens a partir de explicações *post hoc*, que normalmente partiam de estudos de caso ou de recortes redutores.

Atuando diretamente nos *princípios do emergente processo que conduziria a Inovação do valor*, foi possível identificar diferentes abordagens para esclarecer o desenvolvimento da lógica da mudança que balizasse a subjacente estrutura do pensamento estratégico face à descontinuidade epistemológica.

Com isso foi possível relacionar diferentes processos que remetiam a estágios do desenvolvimento econômico, a estrutura mercadológica, e aos processos internos pela qual a organização pensaria sua atuação.

Isto se balizando pela perspectiva epistemológica, que vem atuando de forma a buscar processos que conduzam ao desenvolvimento do conhecimento em face de emergência de problemas, traduzido pelo estudo do método como pré-condição para criar estruturas de capacitação que possibilitasse um processo que conduzisse à Inovação do valor. Dentro de uma representação do problema, tentou-se considerar de forma exaustiva às diferentes fases que o pensamento estratégico poderia vir a atravessar, relacionando os caminhos possíveis, frente a um pensamento pautado para a estratégia de competição e um pensamento estratégico pautado na problemática do estudo do método.

Com isso o desafio de estabelecer uma relação entre os processos epistemológicos, a estrutura teórica para a Inovação do valor poderia ser sintetizada como abaixo se segue:

Princípios de emergência → Inovação do valor → descontinuidade no espaço de competição → criação de riqueza.

Relacionando os objetivos específicos que expressam os passos que constituíram o estudo pode-se dizer:

Objetivo específico: Levantar os elementos constitutivos dos processos na cadeia produtiva e de negócios.

- Foi possível estabelecer a forma pela qual as organizações se estruturavam diante dos problemas e a maneira pela qual esta estabelecia prioridades e desenhava soluções. Com isso pode-se inferir um padrão para a priorização de esforços, vistos de regra, voltados para o atendimento dos clientes dentro dos setores alvo e, também, tendo como um dos objetivos principais a busca da vantagem competitiva frente às mudanças mercadológicas, levando em consideração a ação concorrencial

Objetivo específico: Identificar fatores críticos de sucesso dos modelos de negócios existentes.

- A partir da identificação dos fatores críticos de sucesso foi possível apreender o funcionamento global das organizações, dentro de uma perspectiva que relacionava os temas mais representativos e de interesse dos executivos e gestores, bem como preocupações e desafios para a prosperidade dos modelos de negócio frente aos desafios setoriais.

Objetivo específico: Examinar os fatores críticos de sucesso em relação aos princípios que sustentam a estrutura teórica para o desenvolvimento de estratégias para inovação de valor.

- Tendo em mente à necessidade de uma análise que propiciasse uma relação válida entre o corpo teórico estabelecido pela fundamentação teórica do presente trabalho e os princípios pelos quais a ação organizacional se desenvolvia na atividade empresarial, foi gerado um conteúdo que partia de entrevistas com tópicos semi-estruturados, gerando uma sondagem que ao final propiciou a elaboração de requisitos para uma abordagem metodológica.

A partir da identificação das principais preocupações concernentes ao campo da Inovação de Valor, tentou-se, dentro dos limites do estudo, uma base pela qual futuros trabalhos pudessem vir a se desenvolver, tentando levantar tópicos pertinentes, que pudesse ser parte do material de pesquisa para a construção de um programa de pesquisa que considerasse ferramentas de apoio, técnicas e os diferentes caminhos para a concepção de estratégias de Inovação do Valor.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martin Fontes, 2000.

ARGYRIS, C., and SCHON, D. A. 1978. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Reading, Mass.: Addiston-Wesley.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1976.

BARROS Nelci. **Vigília Tecnológica e Descontinuidades na Criação de Produtos: Uma Proposta de Método para a Prática de Prospecção Tecnológica**. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2000.

BEINHOCKER, Eric D.; **Estratégias Adaptativas Consistentes**. In CUSUMANO, Michael A.; Markides, Constantinos. **Pensamento Estratégico**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHRISTENSEN, Clayton M.; **Dilema da Inovação**. Tradução Edna Emi Onoe Veiga. São Paulo: Makron Books, 2001.

CULLER E., GIRDEN, E. **The Learning curve in relation to other psychometric functions**. Amer. J. Psychol., n. 64, p. 327-349/464/466, 1951.

CULLER, E. Nature of the learning curve. **Psychol. Bull.**, n. 34, p. 742-743, 1928.

CUSUMANO, Michael A.; Markides, Constantinos. **Pensamento Estratégico**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUROZOI, Gérard, ROUSSEL, André. **Dicionário de Filosofia**. Campinas, SP: Papirus, 1993.

DRUCKER, Peter F. **The Age of Discontinuity**: Guidelines to Our Changing Society. (1969) New Brunswick: Transaction Publishers, 1992.

EBBINGHAUS, H. **Memory**. Trans. By H. A. Ruger and C. E. Bussenius. New York: Teachers College, 1913. – 1, 428, 462, 1885.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, Gilberto Neto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio á Decisão**. Metodologia para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

FEYERABEND, Paul. **Contra o Método**. Tradução de Octanny S. da Mota e Leonidas Hegenberg..Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1989.

FEYERABEND, Paul. **Adeus á Razão**. Tradução portuguesa de Maria Georgina Segurado. Lisboa: Edições 70, 1975.

FOSTER, Richard N. **Inovação**: a vantagem do atacante. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. **Destruição Criativa**. Por que empresas feitas para durar não são bem-sucedidas. Como Transformá-las. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOSHAL, Sumarra; BARLETT, Christopher A . **A Organização Individualizada**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GHOSHAL, Sumatra; BARTLETT, Christopher A.; MORAN, Peter. Um novo manifesto pela gerência. In: CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos. **Pensamento Estratégico**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

JOHANSSON, Johny K NONAKA, Ikujiro;. **Determinação: A Fórmula Japonesa de Fazer Marketing**. Tradução de Roberto Galman. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JOHNSON-LAIRD, Philip N. **Mental Models**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking**. A Path to Creative Decisionmaking. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. **Fair Process**. Managing in the Knowledge Economy. Harvard Business Review. July-August 1997, 65-75.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. **Creating New Market Space**. Harvard Business Review, 00178012, Jan/Feb 99, Vol. 77, Issue 1.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. **Estratégia, inovação do valor e a economia do conhecimento**. In: CUSUMANO, Michael A.; Markides, Constantinos. **Pensamento Estratégico**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. **Inovação de valor: A Lógica Estratégica do Alto Crescimento**. In Estratégias para o Crescimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KROGH, Georg von; ICHIO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro;. **Facilitando a Criação de Conhecimento:** reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1975

KUHN, Thomas S. Lógica da Descoberta ou Psicologia da Pesquisa? In: LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan. **A Crítica e o Desenvolvimento do Conhecimento.** Quarto Volume das Atas do Colóquio Internacional sobre Filosofia da Ciência, realizado em Londres em 1965. São Paulo: Editora Cultrix, 1979.

KUHN, Thomas S. Reflexões sobre os meus Críticos. In: LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan. **A Crítica e o Desenvolvimento do Conhecimento.** Quarto Volume das Atas do Colóquio Internacional sobre Filosofia da Ciência, realizado em Londres em 1965. São Paulo: Editora Cultrix, 1979.

LA TAILLE, Yves de; OLIVEIRA, Martha Kohl; DANTAS, Heloysa. **Piaget, Vygotsky, Wallon: Teorias Psicogenéticas em Discussão.** São Paulo: Summus Editorial, 1992.

LACEY, Hugh. **Valores e Atividade Científica.** São Paulo: Discurso Editorial, 1998.

LAKATOS, Imre. O Falseamento e a Metodologia dos Programas de Pesquisa Científica. In: LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan. **A Crítica e o Desenvolvimento do Conhecimento.** Quarto Volume das Atas do Colóquio Internacional sobre Filosofia da Ciência, realizado em Londres em 1965. São Paulo: Cultrix, 1979.

L'HÉLIAS, Sophie. **Value Innovation.** Harvard Business Review, 00178012,v. 75, n. 4, Jul/Aug 1997.

KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking**. A Path to Creative Decisionmaking. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

MASTERMAN, Margaret. **A Natureza do Paradigma**. In: LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan. **A Crítica e o Desenvolvimento do Conhecimento**. Quarto Volume das Atas do Colóquio Internacional sobre Filosofia da Ciência, realizado em Londres em 1965. São Paulo: Cultrix, 1979.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de Estratégia**. Um roteiro pela selva do planejamento Estratégico; tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas Cognitivos para o Apoio À Decisão**. Florianópolis-Brasil. Tese de Doutorado – Depto de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **O Método**. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 1991.

MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A Inteligência da Complexidade**. Tradução Nurimar Maria Falci. 2. ed. São Paulo: Peirópolis, 2000.

NONAKA y TAKEUCHI, I. e H. **Criação de Conhecimento na Empresa** :como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. K., **Do biológico ao cultural: a contribuição de Vygotsky à compreensão do desenvolvimento humano**. Trabalho apresentado no II Congresso Latino-Americano de

Neuropsicologia e I Congresso Brasileiro de Neuropsicologia, de 2 a 6 de novembro, 1991, São Paulo. (mimeo).

OLIVEIRA, M. K., **Vygotsky e o Processo de Formação de Conceitos**. In: LA TAILLE, Yves de; OLIVEIRA, Martha Kohl de; DANTAS, Heloysa. **Piaget Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas**. São Paulo: Summus, 1992.

PALOP, Fernando; VICENTE, José M. **Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva: Su Potencial para La Empresa Espanõla**. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. Valencia, 1999.

PENROSE, Edith T. 1959. **The Theory of the Growth of the Firm**. Nova York: Wiley.

PERROUX, François. **L'économie du XX siècle**. 2. Ed. Paris: PUF, 1964.

POLANYI, Michael. **The Tacit dimension**: Garden City, N. Y. Anchor Books, 1967.

POLANYI, Michael. **Personal Knowledge**. Towards a post-critical philosophy.: Chicago University of Chicago Press, 1958.

POPPER, Karl R. **Conhecimento Objetivo: uma abordagem evolucionária**. Tradução Milton Amado. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo/Itatiaia, 1975.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; OOSTERVELD, Jan P. **O desafio das multinacionais: transformar a governança interna**. In: CUSUMANO, Michael A.; Markides, Constantinos. **Pensamento Estratégico**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process**. Nova York e Londres: McGraw-Hill Book, 1939. Edição Revisada publicada em 1964. 2v.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

SCHWARTZ, Peter. **A Arte da Previsão: Planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

TEMAGUIDE. A Guide to Technology Management and Innovation for Companies, Fundación COTEC para Innovación Tecnológica and Manchester Business School, The University of Manchester, Madrid, 1998.

VARELA, f., E. Thompson, e E. Rosch.. **The embodied mind: Cognitive science and human experience**. Cambridge.: MIT Press, 1994.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo, Martins Fontes, 1989.